Buscando la Paz del Mundo

Manual de recursos para la transformación del conflicto



Editor Asesor
IAN DOUCET

INTERNATIONAL ALERT

Buscando la Paz del Mundo

Manual de recursos para la transformación del conflicto

Editor Asesor
IAN DOUCET

CLARA Ediciones
INTERNATIONAL ALERT
SEMILLA

Editor Asesor: Ian Doucet
BUSCANDO LA PAZ DEL MUNDO: MANUAL DE RECURSOS PARA LA TRANSFORMACION DEL CONFLICTO
Primera edición en inglés: *RESOURCE PACK FOR CONFLICT TRANSFORMATION, International Alert,* Londres, Inglaterra, 1996.
1ª Edición en español 1998

ISBN 958-9269-59-1

Traducción y edición por Clara Elena Beltrán, diseño de Carátula por Fernando Triviño.

EDICIONES CLARA
Carrera 15 N° 32-78
Telefax: 232-7688, 562-6236
A.A. 57572 **Santafé de Bogotá, Colombia**
Correo electrónico: **clara@inter.net.co**

EDICIONES SEMILLA
A.A. 371-1 Monserrat Zona 7
Cd. Guatemala, Guatemala
Tel. (502) 4717790 Fax (502) 4723477
Correo electrónico: **semilla@pronet.net.gt**

Auspiciado por International Alert,
Asesoramiento por JustaPaz, Colombia

Impreso en Colombia
Buena Semilla
Apdo. 29724
Bogotá, Colombia

Índice

Prólogo a la edición en español

Al terminar el siglo XX el mundo sigue inmerso en una escena de profundas necesidades e injusticias. Estas crecen y se convierten en conflictos que a su vez se degeneran en violencia y cobran miles de muertos. Reina la destrucción y la frustración de proyectos de vida y una profunda desesperanza.

Muchos pueblos se han descolonizado territorialmente, y sin embargo, luchan por su integridad, por su identidad, por su autonomía en contra del trato indigno que algunas potencias les dan.

Otros tratan de rescatar su cultura, su unidad histórica, sacudiéndose del lastre que les han dejado los colonizadores europeos. Algunos tienen límites territoriales actuales que corresponden a divisiones mercantilistas que favorecen a otros no a su pueblo. Algunas de sus lenguas fueron creadas por los comerciantes e incluso muchos sistemas políticos y estructuras de gobierno también fueron impuestas.

Una gran cantidad de estas guerras están sostenidas por potencias que nutren estas economías y su nivel de vida, en gran parte, con el armamento que venden a pueblos en desgracia.

Por otro lado, con la globalización, la monopolización de los capitales y las políticas neoliberales, las multinacionales y sus gobiernos ahogan pueblos enteros al aprovecharse de las circunstancias y de sus mercados, pues además de comprar casi regalados sus recursos naturales, les venden armas, les envían entrenadores y les facilitan los asesores para la guerra. Como si fuera poco, también les imponen los procedimientos y personas para la pacificación. Se convierte este en un negocio redondo, completo.

En este manual escrito y patrocinado por INTERNATIONAL ALERT (I.A.), para realizar su traducción y publicación, podemos encontrar parte del resultado de un gran esfuerzo hecho desde estos pueblos en su lucha y sufrimiento para encontrar salidas desde sus culturas a múltiples conflictos. Este es un factor que se destaca en el actual trabajo, el esfuerzo por respetar e indicar los peligros de ser arrastrados, aún en la búsqueda de la paz, por el etnocentrismo occidental de gran mayoría de los que trabajan por la paz del norte enriquecido.

Claro que el eurocentrismo tendría menos efectos negativos y más positivos, si las experien-

cias e ideas producidas en el constante aprender de estos pueblos del sur, fueran recopiladas, sistematizadas, escritas y publicadas por sus propios protagonistas. Este es nuestro desafío.

Con satisfacción presento este manual a las personas de habla hispana que laboran a favor de la justicia y la paz. Espero que les pueda servir como herramienta y punto de partida en la reflexión para la apertura y fortalecimiento de nuevos caminos en su lucha contra las injusticias y la violencia que destruye vidas, bienes y esperanza.

Agradezco a International Alert (I.A.) la generosidad de compartir sus experiencias con los pueblos de habla española en la traducción del material al igual que con el patrocinio financiero de la publicación con JUSTAPAZ.

Solidariamente.

Ricardo Esquivia Ballestas
Director Justapaz

1

INTRODUCCIÓN

TRANSFORMACIÓN DEL CONFLICTO Y PAZ PERMANENTE

PARTICIPACIÓN DEL PUEBLO EN LOS PROCESOS DE PAZ

MÉTODO PARA ENTRENAR EN EL DESARROLLO DE HABILIDADES

ACERCA DEL MANUAL DE RECURSOS

RETROALIMENTACIÓN Y FUTUROS AVANCES

FUENTES Y RECONOCIMIENTOS

Manual de Recursos para la Transformación del Conflicto
International Alert

Primera Edición: Inglés 1996
Editor: Ian Doucet
Primera Edición: Español 1998
Traductora: Clara Helena Beltrán

1. INTRODUCCIÓN

Esta primera edición del *Manual de Recursos para la Transformación del Conflicto* incorpora la retroalimentación recibida a la Edición Borrador, por la cual *International Alert (IA)* expresa sus agradecimientos. IA también quisiera agradecer a todas aquellas personas que hicieron sus contribuciones a este Manual, y a la Comisión Europea por su generosa donación.

Esperamos que los lectores encuentren en este Manual de Recursos una abundante fuente de materiales para la creación de talleres sobre resolución de conflictos y para la participación en ellos. Existe una amplia literatura sobre el conflicto y la resolución de conflictos, con gran diversidad de enfoques, teorías y perspectivas. El Manual presenta una selección de material tomada de esa variedad.

A continuación se reseñan los enfoques de la resolución de conflictos adoptados por IA con el fin de proporcionar un contexto para los temas que continúan en el resto del Manual. Más adelante, en esta introducción, se describirán los contenidos y estructura del Manual de Recursos.

International Alert fue creada en 1985, como una respuesta al creciente número de conflictos violentos internos. Los conflictos internos en un país ponen en peligro los derechos humanos de la población e interfieren con el continuo desarrollo económico y social. El enfoque principal de la mayoría de organizaciones internacionales parecía estar en las guerras *entre* Estados, y particularmente en la confrontación de la Guerra Fría entre el Oriente y el Occidente. Aparentemente había una carencia de organizaciones y procedimientos para la prevención o resolución de los conflictos violentos internos en los países, a pesar del hecho de que, con frecuencia, éstos son prolongados, están profundamente arraigados y causan mucho sufrimiento.

Durante los últimos diez años, IA se ha convertido en una organización no gubernamental *multicultural, basada en la acción* y que trabaja con organizaciones asociadas para ayudar a transformar el conflicto violento en paz permanente. La transformación del conflicto y la paz permanente son conceptos claves en el trabajo de IA.

TRANSFORMACIÓN DEL CONFLICTO Y PAZ PERMANENTE

Existen diferentes formas de abordar la resolución de conflictos. Cualquier enfoque que se centre simplemente en hacer que un conflicto violento llegue a su fin tiende a no ser efectivo a largo plazo. Los conflictos que son reprimidos, con frecuencia, vuelven a agravarse. Los acuerdos que no tratan los aspectos fundamentales de los cuales surgió el conflicto o que son injustos para una de las partes, demuestran ser insostenibles.

La transformación es un enfoque particular que busca reconocer las injusticias, necesidades y problemas de todas las partes. Se centra en los *procesos* por los cuales el conflicto se convierte en violencia, en vez de centrarse exclusivamente en la manera de hacer que el conflicto violento llegue rápidamente a un cese de fuego o a un acuerdo. En este enfoque se maneja la *realidad estructural* de la desigualdad, los derechos y la injusticia en las sociedades involucradas, y ofrece formas alternas de manejar tales realidades. De esta manera se busca transformar un conflicto de violencia y destrucción en una fuerza constructiva que produzca un cambio social, eliminando progresivamente o, por lo menos, reduciendo las condiciones por las cuales surgieron el conflicto o la violencia, de tal manera que la paz que se desarrolla puede estar bien fundamentada y ser permanente.

La **conservación** de la paz depende del cambio de las condiciones estructurales por las que surgió el conflicto y del hecho de descubrir que los cambios se pueden lograr sin violencia. Para que la paz lograda sea sostenible, se deben arraigar en la estructura social medios efectivos de manejar el conflicto de manera no violenta, por ejemplo, mediante instituciones civiles fuertes, reglamentación de la ley e imparcialidad de políticas, un gobierno representativo y la participación efectiva del pueblo en la vida pública.

El término 'conflicto violento' se emplea a lo largo de este Manual de Recursos de manera genérica para todas las expresiones violentas de conflicto, ya sea que se trate de guerra, conflicto armado, etc. Los grupos involucrados se denominan, genéricamente, 'partes en conflicto', y otras personas y grupos involucrados en la transformación del conflicto se denominan 'terceros'.

LA PARTICIPACIÓN DEL PUEBLO EN LOS PROCESOS DE PAZ

También es característico del enfoque de IA la fuerte creencia en la participación de las comunidades locales y de 'terceros' en la pacificación. Existen grupos de personas que se encuentran en buena posición para mantener una presión pública para negociar (en vez de luchar) en los conflictos, y así mantener abiertas las líneas de comunicación entre las partes en conflicto, y darle prioridad a las necesidades de la población civil. Los terceros pueden proporcionar una mediación bien informada y motivada o facilitar la negociación del conflicto.

Las comunidades locales están en una buena posición para asesorar sobre acuerdos realistas entres las partes en conflicto y sobre lo que se requiere para lograr una paz sostenible y, luego, hacerle seguimiento a la implementación de los acuerdos de paz.

Mediante la colaboración con grupos locales, regionales e internacionales, *International Alert* ha trabajado activamente para prevenir y resolver el conflicto violento en muchas partes del mundo en Sudáfrica, Burundi, Colombia, Etiopía, Fiji, Kenya, el Líbano, Liberia, las Filipinas, Rwanda, Sierra Leona, la antigua Unión Soviética, especialmente en la región Caucásica, Sri Lanka, Sudán, el Tibet, y Uganda. En muchos de estos países, IA ha organizado talleres con el fin de capacitar a las personas para que desarrollen sus propias habilidades para transformar el conflicto. Este Manual de Recursos se deriva, en parte, de la recopilación de esa experiencia.

MÉTODO PARA ENTRENAR EN EL DESARROLLO DE HABILIDADES

Muchas personas tienen la capacidad de ayudar a transformar el conflicto en la forma como se describe en este Manual de Recursos. Por lo tanto, IA, en conjunto con otras organizaciones, describe su método como "el desarrollo de habilidades" o el desarrollo de capacidades individuales y colectivas para que el conflicto se transforme de violento en una fuerza positiva y constructiva. De manera colectiva, el desarrollo de habilidades también incluye las instituciones (locales, gubernamentales, judiciales, etc.) las cuales le permiten a la sociedad manejar el conflicto sin que se convierta en violencia.

Los talleres para el desarrollo de habilidades reúnen personas, con frecuencia de diferentes trasfondos, para llevar a cabo una reflexión compartida, intercambio de ideas y aprendizaje que surge de la experiencia de los talleres y de las interacciones que éstos promueven, y no de un profesor o instructor que simplemente transmite la información que posee. Las personas que organizan y dirigen estos talleres facilitan el proceso de aprendizaje.

El desarrollo de habilidades se concentra en incrementar el entendimiento del conflicto y desarrollar algunas habilidades para transformarlo pacífica y constructivamente. Las habilidades combinadas con el entendimiento conforman los dos elementos fundamentales del desarrollo de habilidades.

Los participantes en los talleres incrementan su entendimiento de los procesos de paz y del conflicto en diferentes formas : teóricas, prácticas, a partir del examen de ejemplos específicos y de la experiencia. Para muchas personas esta combinación de trabajar diferentes estilos es nueva y emocionante. En grupo, los participantes aprenden un lenguaje de conflicto y paz que tiene su raíz en una comprensión de las relaciones y la comunicación, y no en el seguimiento de conceptos legales, políticos, éticos o militares. Así como la participación de

las personas en los procesos de paz emplea los valores y prioridades de la sociedad civil para ayudar a transformar el conflicto de su dirección violenta y destructiva, el desarrollo de habilidades también recibe con beneplácito y desarrolla la experiencia 'corriente' y el sentido común de los participantes en los talleres.

International Alert hace esfuerzos especiales para asegurar que las mujeres estén bien representadas en los talleres de desarrollo de habilidades. Las mujeres hacen una contribución particular e importante y no han estado representadas adecuadamente en las discusiones sobre el conflicto y su transformación constructiva. En algunos casos, IA ayuda a organizar talleres en los que sólo participan mujeres. Se requiere mayor trabajo en la compleja relación que existe entre género y conflicto.

Desde el punto de vista cultural, existen diferencias importantes en el entendimiento, experiencia y manejo del conflicto y la violencia. Como organización multicultural, IA reconoce estas diferencias y trata de desarrollar métodos tanto para el desarrollo de habilidades como para la transformación del conflicto. Este es un proceso continuo y aún incompleto, al cual los participantes en los talleres pueden hacer importantes contribuciones.

En todos los sentidos, los 'recursos' reales de la transformación del conflicto no son las palabras y los cuadros en este Manual de Recursos, sino la participación de las personas en los talleres.

ACERCA DEL MANUAL DE RECURSOS

Este Manual de Recursos está diseñado para una amplia gama de usuarios en diversos lugares:

- personas comprometidas en conflictos,
- facilitadores e instructores
- personas, grupos y comunidades locales involucradas o interesadas en involucrarse como terceros en la resolución de conflictos.

Este Manual no pretende ser un material de entrenamiento que determina la forma correcta de resolver los conflictos, ni una narración de hechos que se debe leer desde el principio hasta el final; por el contrario, como un Manual de Recursos, puede proporcionarle a algunas personas un comienzo en el campo de la resolución de conflictos, y, a otras, aumentar el conocimiento que ya poseen sobre este tema. A los instructores se les anima para que tomen apartes del Manual, los cuales son adiciones útiles a los recursos con los que ya cuentan y a sus métodos preferidos. El Manual tiene tendencias occidentales y anglófilas, por lo tanto,

a los usuarios se les anima para que las conozcan y decidan cuáles se ajustan a cada circunstancia.

A lo largo de todo el Manual, se dan las definiciones de las palabras claves, con el fin de ser explícitos y específicos. El objetivo es ayudar a su comprensión, evitando confusiones que pueden surgir de diferentes y traslapados conceptos empleados por varias autoridades en el naciente campo de la resolución de conflictos.

El Manual de Recursos está estructurado de la siguiente forma:

Sección 1. Esta introducción. Tiene el propósito de:

- proporcionar un contexto del Manual para los usuarios al reseñar los métodos empleados por IA para la resolución de conflictos, y
- proporcionar un visión previa de la estructura del Manual y de su contenido.

Sección 2. Reflexiones Acerca del Conflicto. Consiste en un relato resumido del trasfondo teórico del análisis y resolución de conflictos. Esta comprende:

- incidencia, clases, 'causas' y etapas del conflicto violento
- métodos, tipos y niveles de la resolución de conflictos
- diferencias culturales, reconciliación y reconstrucción
- referencias y lectura recomendada

Reflexiones Acerca del Conflicto. Esta Sección pretende proporcionarle a las personas un resumen del tema, éste se puede usar antes o después de los talleres de desarrollo de habilidades. Para los instructores y facilitadores puede ser útil entregárselos a los participantes como una orientación o preparación antes del taller, o para satisfacer las inquietudes que algunas veces expresan los participantes con respecto a su deseo de leer algún material sobre la resolución de conflictos.

Sección 3. Talleres para el Desarrollo de Habilidades - El Contenido. Expone con más detalle y con ilustraciones, carteleras y listas, el 'contenido' principal resumido en la Sección 2. Está diseñado para proporcionar materiales a partir de los cuales se pueden crear los talleres, probablemente seleccionando partes del material en esta Sección. No pretende cubrir todos los temas en un solo taller. Se suministran algunos estudios de casos y ejemplos —se busca que una de las formas en las que las personas adaptarán esta Sección a su propia experiencia, será incluyendo sus propios ejemplos de conflictos y resolución de conflictos.

Sección 4. Talleres para el Desarrollo de Habilidades - Proceso y Planeación. Esta Sección proporciona información detallada sobre la factibilidad de organizar y dirigir los talleres. Esta incluye anotaciones y listas de verificación sobre varios elementos involucra-

dos en los talleres para el desarrollo de habilidades, describe diferentes técnicas, algunos ejercicios, y una selección de agendas que ilustran la variedad de talleres que se pueden crear. La Sección Procesos y Planeación busca servir de compañía a la Sección anterior: Sugiere algunas formas en las cuales se puede usar en el contexto de un taller el contenido de la resolución de conflictos expuesto en la Sección 3.

Sección 5. Bibliografía con Anotaciones. Esta Sección selecciona aquellas publicaciones que pueden ser útiles para las personas que desean explorar más a fondo los campos del análisis y la resolución de conflictos. Se incluyen publicaciones e informes de IA, manuales de capacitación producidos por otras organizaciones y personas, libros claves y artículos de periódico. A continuación de la publicación se encuentra una corta anotación que describe el contenido de cada una.

RETROALIMIENTACIÓN Y FUTUROS AVANCES

Esta primera edición del Manual de Recursos se ha producido con el fin de incorporarle los comentarios que se recibieron luego de la Edición Borrador, a principios de 1996. *International Alert* agradece esta retroalimentación, y le gustaría solicitar que se le hicieran comentarios a esta edición.

Ciertos aspectos sobre el conflicto y la resolución de conflictos tales como género, no se contemplan adecuadamente en estas cinco secciones del Manual de Recursos, excepto por la lista de lecturas recomendadas que viene al final de la Sección 2. IA considerará la posibilidad de agregar otras Secciones, de acuerdo con las prioridades, recursos e intereses. Los siguientes son los temas que se están considerando en el momento para otras Secciones:

- Género y Transformación del Conflicto
- Acuerdos de Paz
- Estudios de Casos en la Resolución de Conflictos

¡Sus aportes sobre esta Edición, y otros temas, serán bienvenidos!

FUENTES Y RECONOCIMIENTOS

El Manual de Recursos de *International Alert* se redactó partiendo de diferentes fuentes, incluyendo el personal de IA. Expresamos nuestros agradecimientos a los facilitadores, organizaciones, personas asociadas y participantes en los talleres. Cada Sección del Manual de Recursos hace una lista de fuentes correspondientes a cada contenido en donde se han identificado. En algunos casos, las ideas, e incluso las ilustraciones, parecen haber evolucionado a través de muchos espectadores y autores, y es difícil identificar una fuente original.

International Alert agradece a la **Comisión Europea** su donación, la cual nos permitió producir este Manual de Recursos

INTERNATIONAL ALERT, 1996

1 Glyn Street, Londres SE11 5HT UK

Tel: +44(0)171-793 8383 Fax: +44 (0) 171-793 7975

2

REFLEXIONES SOBRE EL CONFLICTO

Manual de Recursos para la Transformación del Conflicto
International Alert

Primera Edición : Inglés 1996
Editor : Ian Doucet
Primera Edición : Español 1998
Traductora : Clara Helena Beltrán

2. REFLEXIONES SOBRE EL CONFLICTO

INTRODUCCIÓN

Esta sección del Manual de Recursos ofrece una breve revisión de algunas de las principales ideas y teorías empleadas en el análisis y resolución del conflicto; busca proporcionar un marco analítico como preparación para las secciones prácticas que conforman el resto del Manual y dará una idea general del tema y del enfoque del Manual de Recursos.

Lo que aquí se presenta es un enfoque entre los muchos que se encuentran disponibles en la literatura que ya existe y que permanentemente se está expandiendo. Esta Sección **Reflexiones sobre el Conflicto** se debe leer con sentido crítico, pensando en la forma en que las ideas y teorías expuestas concuerdan o chocan con sus propias ideas y experiencias, buscando relacionar la 'teoría' con la 'práctica' en tal forma, que esto le ayude a desarrollar sus ideas acerca de la naturaleza, causas y dinámicas del conflicto y de su transformación y resolución.

CONFLICTO, VIOLENCIA Y PAZ

El conflicto violento parece ser un rasgo endémico de la historia humana. De acuerdo con una estadística han habido 14.500 guerras durante los últimos 5.600 años de la historia de la humanidad[1]. Otro estudio argumenta que sólo han habido 286 años de paz durante los últimos 3.400 años de la historia[2].

De acuerdo con los analistas, desde 1945 han habido más de 165 guerras. Sólo en 1994, se libraron 31 guerras en 27 lugares[3,4,5]. Si se tuviesen en cuenta los conflictos armados más pequeños, el total sería mucho mayor. Pretendiendo hacer un recuento más detallado de la incidencia del conflicto armado, la Fundación PIOOM, un centro de investigaciones holandés independiente que se basa en los derechos humanos, enumeró un total de 160 conflictos violentos y potencialmente violentos que se presentaron sólo en 1992; éste total estaba distribuido en 32 guerras, 69 conflictos armados de baja intensidad "en los que la violencia es más esporádica y menos intensa", y 59 disputas graves "en las que una de las partes ha amenazado con usar la violencia, ha desplegado tropas militares o ha mostrado su fuerza"[6]. Muchas de éstas se denominan frecuentemente como guerras internas o civiles. Y como aclara el informe de 1994 de las Naciones Unidas *Desarrollo Humano*, la mayoría de estos conflictos armados ocurren en el Sur y el Oriente de la tierra[7].

Más preocupante es el costo social y humano de este conflicto violento. Cálculos conservadores afirman que entre 1945 y 1989 han habido 21.8 millones de personas muertas en guerra. Hoy en día, la gran mayoría de éstas son civiles y no militares —aproximadamente el 85% por encima del aproximado 50% en los años cincuenta.[3,4,5] Y, como destaca un informe:

> *Las muertes son únicamente una fracción de las pérdidas humanas; un gran número de personas quedan heridas, y las pérdidas materiales adicionales afectan indirectamente y con efecto retardado la salud y las vidas de las personas. Tan sólo cinco guerras ocurridas en los años ochenta (en Uganda, Mozambique, Angola, Afganistán, e Iraq/Irán) desarraigaron 17 millones de personas, de los cuales más de siete millones de éstas fueron expulsadas a otros países o se refugiaron en ellos. Algunos países prácticamente se han desintegrado... y otros están al borde de la desintegración*[8].

Estas estadísticas pueden hacer que la lectura sea incómoda. También nos deben llevar a preguntar si tales niveles de sufrimiento humano son necesarios, o si hay mejores formas de manejar y resolver las aparentemente insolubles diferencias que yacen en el centro de muchos de estos conflictos violentos. Estas preocupaciones nos conducen a formularnos estas preguntas básicas:

- ¿Qué es conflicto?

- ¿Cuáles son sus causas?
- ¿Cuáles son sus dinámicas?
- ¿Cómo se desarrollan los conflictos?
- ¿El conflicto siempre es destructivo?
- ¿Cómo se puede resolver el conflicto?
- ¿Qué implica la solución pacífica de un conflicto?

Estas son las principales preguntas que este Manual de Recursos busca abarcar. Aunque aparentemente claras, no existen respuestas fáciles, inequívocas o indiscutibles para estas preguntas.

ENTENDER EL CONFLICTO

La dificultad en formular respuestas simples a las anteriores preguntas rápidamente se hace evidente si exploramos la primera pregunta: ¿qué es conflicto?

Conflicto es una palabra fluida, móvil y ambigua. En diferentes contextos puede tener diversas acepciones para diferentes personas. Por ejemplo, se puede referir a un debate o controversia, un desacuerdo, argumento, disputa, o riña; una lucha; batalla o confrontación; un estado de angustia, confusión o caos. Todos éstos se pueden emplear para describir situaciones en diferentes ambientes sociales —desde el proceso emocional interno o psicológico de la persona, hasta las relaciones dentro o entre diferentes grupos sociales (tales como la familia, la ciudad, los estados, las culturas o incluso las civilizaciones).

La palabra conflicto usualmente tiene connotaciones negativas; tendemos a considerarlo como el opuesto de cooperación, armonía, acuerdo, o incluso paz. En el uso diario se relaciona más estrechamente con violencia, y con frecuencia se usa para significar lo mismo que violencia; por lo tanto, no es sorprendente que la mayoría de personas considere el conflicto como destructivo e indeseable, como una aberración social que se debe evitar, contener o eliminar.

La comprensión negativa del conflicto y el equipararla con violencia es lo que pretende cambiar este Manual de Recursos. Esta idea estrecha y monodimensional del conflicto es inútil, puesto que no nos permite distinguir entre los diferentes niveles del conflicto o las diversas formas que éste puede adoptar o las causas involucradas en él; tampoco nos ayuda a pensar claramente en cuáles serían las respuestas más apropiadas.

En contraste, este Manual de Recursos se centra en un enfoque más complejo y constructivo para entender el conflicto —un enfoque que ve el conflicto como un **fenómeno social multidimensional,** que es una característica de la existencia humana, esencial al continuo proceso de la historia, al cambio social y a la transformación. Visto de esta forma, el conflicto es algo que es un acontecimiento común y de todos los días; es natural e inevitable —un hecho social que todos hemos experimentado directamente. Y, teniendo en cuenta que se puede expresar de manera constructiva, es conveniente.

Esta es la definición de conflicto usada por el Manual de Recursos:

> *Un conflicto surge cuando las partes no están de acuerdo sobre la distribución de recursos materiales o simbólicos y actúan basándose en estas incompatibilidades percibidas.*

Existen varios puntos que vale la pena resaltar con respecto a esta definición.

Primero, hace énfasis en que el conflicto es tanto de percepción como de comportamiento. Es la *percepción* de incompatibilidad del grupo o de las personas, y su importancia correspondiente, la que es tan esencial como el comportamiento que resulta. Y este componente de comportamiento del conflicto no es necesaria e inevitablemente expresado a través de la violencia; ésta es sólo una forma entre una gama de otras posibles formas de expresar el conflicto o comprometerse en el desarrollo del conflicto.

Segundo, al sugerir que las incompatibilidades son subjetivas (mientras se deja abierto el punto en el cual tienen un fundamento real), esta definición del conflicto identifica un importante mecanismo —cambios en la forma en que las personas piensan y actúan— mediante los cuales algunos conflictos aparentemente insolubles pueden ser transformados y resueltos.

Tercero, asume que el conflicto es un fenómeno genérico; no hace distinción entre los diferentes niveles sociales en los que puede ocurrir el conflicto; al hacerlo, esta definición implica que la estructura y la dinámica del conflicto son similares ya sea que estemos tratando con conflictos interpersonales o internacionales. Esto significa que las ideas que surgen de un nivel de interacción social pueden tener relevancia en otro.

Cuarto, hace énfasis en que el conflicto es un proceso interactivo y dinámico y no una condición o evento estáticos. Esto es importante, puesto que implica que un conflicto pasa por diferentes etapas y tiene posibles implicaciones por la forma en que se maneje en diversos puntos de su ciclo de vida.

CAUSAS DEL CONFLICTO

Los conflictos surgen debido a una incompatibilidad percibida sobre recursos materiales o simbólicos. Sin embargo, ¿cuáles son las fuentes de la incompatibilidad? ¿Cómo podemos explicar las causas del conflicto? Al responder estas preguntas debemos hacer una distinción entre:

Causas próximas o inmediatas del conflicto: se refiere a aquellos eventos que pueden producir violencia (por ejemplo, el asesinato del archiduque Ferdinand a comienzos de la Primera Guerra Mundial).

Causas fundamentales: son las principales causas, y a más largo plazo, que crean las condiciones en las que ocurren los aspectos directos que desencadenan el conflicto.

Aunque los dos tipos de causas están íntimamente relacionadas, la identificación y el entendimiento de las causas básicas presentan mayor interés en el análisis y resolución del conflicto.

Causas Fundamentales

Existen varias explicaciones teóricas de las causas fundamentales del conflicto; que tienden a centrarse en condiciones estructurales o en un agente humano.

Las teorías **estructurales** del conflicto suponen que la organización misma de la sociedad crea las causas y condiciones para el conflicto. No buscan explicar el inicio de un incidente particular del conflicto o de violencia; por el contrario, se centran en fuerzas y dinámicas generales que están en juego que hacen que una sociedad esté más o menos propensa a diferentes niveles de conflicto y violencia. Dichas teorías tienen dos objetivos: primero, explicar por qué y cómo se inicia el conflicto; y, segundo, explicar en qué forma un conflicto se desarrolla y se vuelve permanente. Un ejemplo de una teoría estructural es el materialismo histórico, el cual relaciona el conflicto con la organización de los medios de producción. Una variación de éste es la idea de violencia estructural, desarrollada por Johan Galtung, la cual extiende la definición de violencia a partir del daño físico directo hasta una situación en la que "la verdadera realización somática y mental de los seres humanos está por debajo de sus posibles realizaciones". Galtung argumenta que la violencia se construye en unas estructuras sociales desiguales, injustas y poco representativas. Como en la mayoría de teorías estructurales, ésta no requiere de una relación clara sujeto-acción-objeto ('Yo te golpeo/disparo/mato') sino de una relación difusa sujeto-objeto (estructuras sociales desiguales producen grupos sociales que tiene bajos ingresos, poca educación, mala salud, corta expectativa de vida). La existencia, el comportamiento o las cualidades de una parte evitan

que la otra realice todo su potencial, y el costo humano y social de esta clase de violencia silenciosa e indirecta puede ser más elevado que el que ocasiona el daño físico directo.

Las teorías estructurales de las causas fundamentales del conflicto son convincentes debido a su sentido común y a su amplia aplicabilidad; parecen explicar mucho con pocos conceptos simples. Sin embargo, esta fortaleza es a la vez una debilidad. A pesar de que pueden explicar la causa del conflicto en general, no pueden explicar por qué ocurre un conflicto en particular y por qué éstos se tornan violentos. Estas teorías son deterministas -minimizan el agente humano y la posibilidad de elección, creatividad y alternativas al conflicto violento.

Explicaciones que se basan en el agente, en contraste, estas explicaciones ubican las causas del conflicto en las personas o en la acción colectiva que se basa en el comportamiento humano. Existen varias teorías basadas en la acción humana que difieren entre sí muy marcadamente. Por ejemplo, una afirma que el comportamiento agresivo es innato y biológicamente programado en la especie humana[10]. Una clase diferente de teoría basada en la acción humana es la psicoanalítica[11], la cual afirma que una primitiva diferenciación entre el 'yo' y el 'otro' se manifiesta en una profunda necesidad psicológica de tener enemigos. Un desarrollo social-psicológico de esta teoría se centra en los procesos de formación y diferenciación grupal, especialmente, el papel que juegan imágenes, percepciones equivocadas, estereotipificación y deshumanización en la toma de decisiones que lleva al conflicto violento[12]. Los enfoques psicoculturales proporcionan relatos de la forma en que se desenvuelve el conflicto en términos de imágenes y percepciones del mundo externo que comparten las culturas [13].

Otra explicación de las causas principales del conflicto, basada en la acción del hombre, es la **teoría de las necesidades básicas de las personas**[14], la cual hace diferencia entre posiciones, intereses, valores y necesidades. Las posiciones que adoptan son una serie de exigencias públicas, relacionadas con intereses negociables; los valores son culturales y están menos abiertos al cambio. Las necesidades se refieren a las necesidades humanas fundamentales de identidad, seguridad y reconocimiento, las cuales son universales y no son negociables; su satisfacción es esencial para el desarrollo humano y la estabilidad social. Los seres humanos buscarán satisfacer estas necesidades básicas aun a costa de la ruptura social. Cuando las instituciones sociales no satisfacen estas necesidades o las violan, surge la protesta, la rebelión y la violencia.

El discurso social describe un tercer grupo de teorías acerca del conflicto violento, el cual se refiere a una teoría crítica social, especialmente en su variación feminista y post-estructuralista[15]. Esta hace énfasis en la importancia central del discurso social —el mismo lenguaje que usamos, las prácticas sociales que emprendemos— en la generación de identidades exclusionistas (a nosotros/a ellos, los de adentro y los de afuera). Esto significa que el conflicto violento no se puede explicar únicamente en un análisis psicológico y social de una élite

política o económica. La solución que presenta es el desarrollo de un carácter de pluralización[16] con nuevas disertaciones que aceptan la diferencia, la diversidad y la otredad y no los ven como problemas.

Cada uno de estos enfoques que mencionamos aquí muy brevemente proporcionan una muestra del conflicto insoluble y profundamente arraigado. Existen ventajas y desventajas relacionadas a cada uno. Este Manual de Recursos está más de acuerdo con los enfoques no estructurales, debido a su énfasis sobre el comportamiento interpretativo de los seres humanos, sobre la posición central de las necesidades humanas (especialmente la de la identidad); sobre la importancia de la cultura y del discurso. Sin embargo, no busca negar la importancia de las estructuras y prácticas sociales, políticas y económicas.

ASPECTOS DEL CONFLICTO

Recursos

Históricamente, una de las principales fuentes de conflicto han sido las disputas por el acceso y el control del territorio, y el dominio de los recursos materiales, económicos y naturales. Un elemento de las guerras europeas en los dos últimos siglos fue la competencia mundial por estos recursos; la construcción del imperio colonial de los siglos diecinueve y veinte puede ser vista como una forma de competencia de recursos y defensa de los intereses económicos nacionales, en que se definen estos intereses en términos territoriales más amplios que las fronteras de los Estados involucrados. El legado de estos imperios permanece hoy en la forma de neoimperialismo y en lo que se ha caracterizado como imperios noterritoriales, además de las grandes desigualdades estructurales entre ricos y pobres. La distribución desigual de los recursos (tierra, ingreso, vivienda, empleo o derechos políticos y representación) constituye una de las principales fuentes de conflicto.

En casos extremos, los Estados u otras partes pueden recurrir a la acción militar o a la amenaza para conseguir o defender el acceso a los recursos que se perciben como vitales para su supervivencia. Se puede ver un poderoso ejemplo de esto en la importancia que el Occidente (Europa y Estados Unidos) le ha dado al hecho de mantener su acceso a los suministros de petróleo del Medio Oriente, Nigeria y otros lugares. En la mayoría de las veces esto se ha expresado en conflicto político y económico. Algunas veces ha contribuido al conflicto militar, como en el caso de la invasión iraquí a Kuwait y la respuesta a ésta por parte de las Naciones Unidas dirigida por los Estados Unidos. Esta también ha contribuido a la permanencia del conflicto ya que el Occidente ignora u ofrece sólo respuestas simbólicas a los excesos de los regímenes dictatoriales en algunos Estados productores de petróleo.

A finales del siglo veinte, el tema de los recursos ha tomado un nuevo giro con un creciente énfasis en aspectos medioambientales. Las exigencias de hoy en día por la tierra, agua fresca y otros recursos naturales están creciendo rápidamente como resultado del incremento tanto en población como en consumo. La degradación ambiental está aumentando esta disparidad entre la necesidad del recurso y su disponibilidad. Puesto que los recursos naturales y la degradación ambiental están distribuidos de manera desigual en todo el mundo, varias regiones y países sienten más fuertemente que otros el impacto de la escasez de los recursos y la lucha por ellos.

Un ejemplo del posible conflicto que se basa en los recursos es la competencia por los recursos del agua, a medida que los países observan que la escasez de agua reduce su desarrollo agrícola e industrial. Aproximadamente el 40% de la población del mundo vive en las cuencas de los ríos internacionales, y 214 cuencas son multinacionales[16]. La competencia y el conflicto por el acceso al agua es más posible en Africa, en el Medio Oriente y en el Sur de Asia.

Gobierno

El tema del gobierno se refiere a la forma en la que la sociedad es gobernada, la distribución de la autoridad y los recursos dentro de éste, y su legitimidad a los ojos de los miembros de la sociedad. El adecuado gobierno de los recursos hace que el conflicto violento sea menos probable:

> *La combinación de instituciones, leyes, procedimientos y normas, que permiten que las personas expresen sus pensamientos y luchen por sus intereses dentro de un contexto previsible y relativamente equitativo, forma la base de un buen gobierno. La eficiente administración de los recursos públicos es un elemento adicional... toda la estructura del buen gobierno en últimas se basa en el uso legítimo del poder: la autoridad pública debe ser sancionada por el consenso de los gobernados*[17].

Existe un estrecho vínculo entre el gobierno y la legitimidad al producir redes de relaciones sociales que sean estables y duraderas. Las relaciones legitimadas son aquellas que se aceptan, se aprecian y se retienen sin coacción y que no es necesario conservarlas mediante la amenaza o el uso de la fuerza. En la medida en que los gobiernos reflejen los valores y satisfagan las necesidades de aquellos sobre quienes ejercen autoridad, tendrán legitimidad; cuando ésta no existe o se pone en duda (como fue el caso del *apartheid* como política de Estado en Sudáfrica y la antigua Unión Soviética), las exigencias de un cambio social pueden ocasionar desorden político y protesta social, pero cuando estas exigencias son constantemente reprimidas o ignoradas puede surgir el conflicto violento.

Sin embargo, este proceso de cambio no necesariamente lleva a un conflicto violento permanente . El llamado “divorcio terciopelo” entre las repúblicas checas y eslovacas proporciona un excelente ejemplo de cambio pacífico. El recurrir a la violencia como lo hacen los movimientos populares y las autoridades que se resisten al proceso de reemplazar gobiernos títeres en Lituania, Latvia y Estonia después del colapso de la Unión Soviética, es un buen ejemplo de los riesgos y posibilidades de transformar regímenes ilegítimos en estructuras de poder más representativas. Otros casos en el régimen de la era postsoviética indican que aun después de que se ha reconocido la exigencia de un gobierno más representativo, el proceso de transición política puede ser difícil y desigual, especialmente en los lugares donde no ha habido tradición o experiencia de este tipo de gobierno. Las dificultades enfrentadas por las sociedades que están pasando por esta transición pueden hacer que el proceso mismo sea una fuente de conflicto.

En el sistema internacional después de 1989, las principales exigencias con respecto al gobierno son por una mayor autonomía (política, económica, y/o cultural), formas más representativas de gobierno (el estilo occidental de democracia es una de éstas) y una distribución más equitativa de los recursos; estas presiones predominan en Europa oriental y central, la antigua Unión Soviética y Africa Subsahara, sin embargo, éstas no están confinadas solamente a estas áreas —como lo muestra el ejemplo de Canadá.

Ideología y Religión

El término ideología con frecuencia ha sido empleado más en referencia al mundo público de la política, y el término religión más al mundo privado de la espiritualidad. Estas distinciones no tienen en cuenta la considerable transposición que se ha desarrollado entre los dos términos. La religión está particularmente relacionada con el conflicto puesto que muchas religiones hacen fuertes exigencias de exclusividad; se considera que los fieles deben constituir comunidades distintivas y exclusivas que se enfrentan entre sí por ganar las almas de la humanidad. La creencia religiosa se puede convertir en una motivación a la acción política, y puede ser empleada por los líderes como un conjunto de fines políticos y como el medio para llegar a esos fines. Las ideologías políticas (por ejemplo, capitalismo, fascismo, marxismo) involucran un conjunto de creencias fundamentales, con frecuencia relacionadas con puntos de vista de la organización económica o el gobierno, y juegan papeles similares en la sociedad. En algunos casos, se hace una alianza explícita entre la ideología dominante y la religión —para que la última se convierta en una especie de Estado religión; en otros casos, compiten como grupos rivales de principios. Por ejemplo, en Italia después de 1945, la iglesia católica veía al comunismo como un movimiento que competía por el corazón y el alma de sus adeptos.

Durante la mayor parte del siglo veinte, el principal conflicto ideológico se presentó entre el capitalismo y el comunismo, el cual se manifestó en diferentes maneras: la formación de bloques económicos y militares, la carrera espacial y, a nivel regional y local, guerras entre los países de la órbita de cada bloque.

La competencia y el conflicto entre las religiones ha existido a lo largo de toda la historia —desde las Cruzadas en la Edad Media hasta el papel que jugó la religión en la división de India y Pakistán. A pesar de las predicciones de que la identificación religiosa (junto con otras formas de identificación tales como nacionalismo y etnia) disminuiría, las creencias religiosas han continuado jugando un importante papel de organizadoras de la sociedad. Esto parece presentarse en el fundamentalismo islámico y en el fundamentalismo cristiano en el Occidente (Estados Unidos y Europa); en ambos casos, el surgimiento del fundamentalismo es, en parte, una respuesta a los rasgos del mundo moderno que son vistos como indeseables (la modernización en el caso del Islam, el Estado moderno centralizado en el caso de los fundamentalistas cristianos), en ambos casos, los fundamentalistas han intentando expandir su esfera de influencia desde la iglesia hasta el Estado y la sociedad como un todo. La creciente prominencia de los dos ha llevado a algunos analistas a caracterizar el enfrentamiento de las civilizaciones entre el Islam y el Occidente como una nueva equivocación mundial que reemplazará la antigua rivalidad entre el capitalismo y el comunismo[18].

Identidad

Muchas explicaciones de las causas del conflicto se centran en la importancia de la identidad social. Esto es especialmente cierto en la teoría de las necesidades básicas humanas y en los enfoques del discurso de violencia; la identidad ha sido definida como:

> *... un sentido de individualidad, el centro de lo que hace que la vida de una persona sea predecible. No tener la habilidad de anticipar los acontecimientos debe producir principalmente terror. La identidad se concibe como algo más que un sentido psicológico de egoísmo; ésta hace que uno tenga la idea de que está seguro en el mundo física, psicológica, social, e incluso espiritualmente. Los hechos que amenazan con invalidar el sentido principal de identidad ocasionarán respuestas defensivas dirigidas a evitar la aniquilación psíquica y/o física*[19].

La identidad de una persona como miembro de un grupo, con frecuencia se describe en términos de etnia, religión, ideología, idioma y ubicación geográfica. La identidad parece tener dos partes complementarias —un sentido de ser X y no Y (por ejemplo, de ser hutu y no tutsi; israelí y no palestino; católico irlandés y no protestante irlandés; y viceversa en cada uno de los casos). La existencia de un grupo al cual uno no pertenece, y que parece

esencialmente antitético y antagónico crea angustia, amenaza y conflicto. De manera paradójica, puede hacer que la identidad de uno se fortalezca. El sentido de rivalidad o amenaza a la identidad de un grupo tiende a persistir por largos períodos de tiempo, con la percepción de que quien o lo que amenaza esa identidad ha sido transmitido de generación en generación. Puesto que la identidad se considera como una condición básica de la existencia, posibles amenazas contra ésta pueden tener como resultado conflictos que probablemente se expresen de manera violenta. La naturaleza existencial de los conflictos basados en la identidad significa que éstos están profundamente arraigados y parecen ser insolubles, y, por ende, se resisten a ser resueltos.

En los últimos años, la etnia ha sido señalada como uno de los elementos más importantes de nuestra identidad y la causa principal de gran parte de los conflictos que hay en el momento. Los conflictos violentos en la antigua Unión Soviética y en Africa Subsahara son en gran parte atribuidos al despertar de identidades étnicas y a la reivindicación del derecho de una autonomía más amplia. Este incremento del conflicto violento a lo largo de las líneas étnicas rápidamente ha frustrado las expectativas de la pos Guerra Fría de un nuevo orden mundial ajustado a una visión occidental homogeneizada.

El surgimiento del conflicto étnico es un fenómeno que también toca al mundo occidental; importantes sociedades industrializadas enfrentan conflictos étnicos, aunque en muchos casos no se han convertido aún en violencia prolongada. Los grupos que emigran hacia el occidente rechazan fundirse con la cultura de la población huésped, y por el contrario, quieren conservar su idioma, cultura, prácticas religiosas e identidad. Esta *etnicización* puede dar como resultado nuevas tensiones y conflictos. Esta tendencia ya se puede evidenciar en Estados Unidos, Francia, Alemania y Austria en movimientos nacionalistas de derecha políticamente activos.

Sin embargo, la tendencia moderna de describir muchos conflictos violentos como étnicos puede ser equivocada. Aunque es cierto que la comprensión de la identidad étnica puede ser el tema central en muchos conflictos, ésta es también empleada por los líderes políticos y las élites como una forma de movilizar los pueblos hacia el conflicto armado y/o como una forma de fortalecer el poder personal. Cuando los analistas usan el lenguaje de etnia, es posible que ellos les estén haciendo el juego a los líderes políticos quienes desean darle al conflicto el carácter de étnico; este lenguaje también puede hacer que el conflicto entre grupos étnicos sea inevitable. Los conflictos violentos en la antigua Yugoslavia ofrecen un buen ejemplo de estas dinámicas. Las diferencias étnicas entre bosnios, croatas, serbios y otros grupos étnicos, especialmente en las dimensiones religiosa y territorial, han sido utilizadas por los combatientes y por los analistas externos para describir los conflictos violentos entre estos grupos. Sin embargo, al hacerlo, ellos ocultan el hecho de que estos grupos se las arreglaron para vivir juntos con un mínimo conflicto violento durante casi cuarenta años, y también

pueden ocultar otros componentes del conflicto (tales como el deseo de los milosovicas y otros excomunistas de permanecer en el poder, factores económicos y reformas del mercado, influencias externas tales como la división de la Unión Soviética y la unificación de Alemania).

Burundi proporciona otro ejemplo de las complejidades que están detrás del rótulo de conflicto étnico:

> *... al contribuir a la desintegración de la tradicional cohesión social de Burundi, las experiencias del país con el colonialismo y la modernización agravaron la división Hutu Tutsi, llevando así al conflicto... La educación de las élites Hutu, su exposición a los conceptos políticos y sociales occidentales... llevaron a sucesivos intentos por parte de las élites Hutu de lograr mediante la fuerza lo que las élites Tutsi no les darían... Gran parte de este conflicto ha pulsado por los empresarios políticos de Hutu y Tutsi distorsionando pasado para que sirva a sus propósitos políticos actuales... Al igual que en lugares como Angola o Nigeria, el conflicto político tomó un carácter étnico o tribal que iba cada vez en aumento , los líderes explotaron y exacerbaron las identidades y enemistades que estaban latentes.*

En resumen, los conflictos étnicos rara vez se refieren a la etnicidad y darles este carácter puede entorpecer en vez de ayudar.

CONFLICTO SOCIAL PROLONGADO

También puede existir una considerable transformación entre diferentes aspectos involucrados en el conflicto; con cualquier conflicto que probablemente abarca varios aspectos en diferentes grados que tal vez cambien con el tiempo. Los aspectos que contribuyen al surgimiento de un conflicto y su expresión violenta no necesariamente pueden ser iguales a aquellos que mantienen el conflicto o determinan su insolubilidad.

Probablemente no se puede hacer un sencillo recuento, que satisficiera a todo el mundo, de las causas y aspectos involucrados en el conflicto. Un recuento, que es ampliamente aceptado e integra algunos de estos aspectos, es el concepto del **conflicto social prolongado** desarrollado por Azar [21,22]. Estos son conflictos actuales, profundamente arraigados y, en apariencia, insolubles, con ciertas características típicas:

- Tienen características perdurables tales como subdesarrollo económico y tecnológico y sistemas sociales y políticos desintegradores que producen inseguridad e injusticia en la distribución;

- estas características proporcionan la infraestructura para la inhabilidad o desinterés por cumplir estos requisitos sociales para el desarrollo individual y social: seguridad, identidad, reconocimiento y participación;
- esta negación de las necesidades y las inseguridades y temores humanos que se crea, produce divisiones sociales que, con frecuencia, se forman alrededor del tema de la identidad social, de la cual la etnia se ha convertido en su más prominente manifestación;
- existen dentro y a través de los límites de los Estados, haciendo que las distinciones entre las políticas nacionales e internacionales sean artificiales.

Los conflictos sociales prolongados se centran en la negación de las necesidades fundamentales humanas de seguridad, una identidad distintiva, el reconocimiento de esa identidad por parte de otros, y una participación efectiva y legitimizada en los sistemas sociales, económicos y políticos. Estas necesidades con frecuencia se expresan, se satisfacen y se buscan por medio de grupos de identidad (religiosos, étnicos, raciales, culturales). La supresión o la no satisfacción de estas necesidades manifestadas en desigualdades estructurales, económicas, políticas y sociales, es lo que finalmente conduce al conflicto violento. Estos conflictos acarrean un componente existencial a medida que las partes en conflicto se perciben entre sí como una amenaza para sus sociedades, instituciones, culturas, valores e identidad. Esta idea de amenaza existencial lleva a una intensificación de la agresión, creando un círculo vicioso de violencia.

ETAPAS DEL CONFLICTO

Como se anotó anteriormente, los conflictos se conciben como procesos sociales, dinámicos e interactivos y no como eventos individuales y autónomos. Dos conflictos no son idénticos, sin embargo el análisis del conflicto sostiene que la *estructura* del conflicto es el mismo y su dinámica manifiesta patrones y etapas de desarrollo muy similares. Las etapas por las que pasa un conflicto en su ciclo de vida desde su surgimiento hasta su resolución se han descrito en diferentes términos [23,24]. Estos informes dejan en claro que los conflictos no progresan de manera lineal, a partir de la etapa A, la B, a la C y así sucesivamente; por el contrario, el conflicto se ve como no lineal, que avanza y retrocede entre diferentes etapas, algunas veces se salta una etapa completa, otras, se estanca durante un considerable período de tiempo y de pronto vuelve a resurgir.

En este Manual de Recursos las etapas por las que puede pasar un conflicto se describen a continuación:

- Formación

- Intensificación
- Recrudecimiento
- Alivio
- Acuerdo o resolución
- Reconstrucción y reconciliación

Formación

Esta primera etapa en el desarrollo del conflicto se refiere al *surgimiento* de un conflicto, que va de ser *latente* hasta *manifestarse* como una *confrontación* pública directa —aunque sin estar a las puertas de la violencia. El conflicto latente se refiere a las tensiones sociales, diferencias y desacuerdos que están ocultas o no se han desarrollado. Estas dinámicas (con frecuencia estructurales por naturaleza) pueden ser evidentes para los observadores pero frecuentemente están disfrazadas de una aparente estabilidad y orden. Esta es la etapa en la que pueden existir objetivos incompatibles; sin embargo, las partes no están muy conscientes de éstos.

El conflicto se manifiesta a medida que estas diferencias (por ejemplo, uso excesivo de los recursos, derechos y papel en el gobierno, idioma, visiones con respecto al futuro del país) se vuelven más prominentes y se dirigen más hacia la dinámica de la sociedad. A medida que se reconocen las incompatibilidades, éstas se convierten en aspectos determinantes: el debate público y político empieza a girar cada vez más alrededor del aspecto de la diferencia entre dos agrupaciones dentro del mismo sistema. Una vez las diferentes secciones de una sociedad empiecen a actuar sobre estas diferencias, se desarrolla una línea de separación y se empiezan a consolidar las divisiones sociales. Surgen los líderes políticos quienes empiezan a definirse a sí mismos y a sus grupos en términos de dichas divisiones, en términos de 'nosotros' contra 'ellos'. Estas diferencias son entonces empleadas para movilizar a 'la población en nombre de la causa'.

En este punto, el conflicto ya está a las puertas de la violencia. Si las instituciones sociales son fuertes y suficientemente flexibles y, si el liderazgo político es claro y creativo, entonces las diferencias se pueden tratar de una manera constructiva. Si no es así, la situación continuará deteriorándose, y aumenta la posibilidad de violencia.

Intensificación

La intensificación del conflicto se presenta cuando mecanismos institucionalizados no pueden responder de una manera constructiva y las partes en conflicto han llegado a una expresión abierta de hostilidad. Se desarrolla un 'discurso de violencia' a medida que los líderes y la prensa buscan una denigración explícita de la otra parte, y el lenguaje es cada vez más de demandas, amenazas y ultimatos. Esto puede hacer eco en las conversaciones cotidianas de las personas; cuando no es así, se presenta una división secundaria entre el pueblo y sus líderes que puede avanzar para complicar y modificar el conflicto principal. Aunque en las primeras etapas de intensificación el lenguaje del pueblo puede ser mucho más variado en el grado de beligerancia que el de los líderes de los estamentos públicos, gradualmente los dos convergen para articular una percepción compartida del 'enemigo'. Cuando el lenguaje de los líderes y de las conversaciones diarias es igualmente extremo, éste es un indicador de una intensificación rápida del conflicto. A medida que la intensificación continúa, se empiezan a desarrollar tres dinámicas.

Primero, los temas que están en juego en el conflicto pueden cambiar a medida que las partes modifican sus objetivos, con frecuencia aumentando sus exigencias iniciales; las soluciones que pudieron haber satisfecho las injusticias iniciales ya no se consideran como satisfactorias.

Segundo, las partes en conflicto se dirigen hacia las partes externas para que sean sus aliados en la causa, con frecuencia, movilizando una *diáspora* con el fin de lograr apoyo político, financiero y moral. Esto puede incluso movilizar apoyo explícito o secreto de otros estados; las partes más débiles en un conflicto frecuentemente adoptarán este medio de manejar algunas de las desigualdades en el conflicto, que tienen el efecto de internacionalizar un conflicto interno.

Tercero, las partes están más propensas a actos de violencia. Al principio, pueden ser actos de violencia a pequeña escala perpetrados por cualquiera de las partes, por ejemplo: el asesinato de manifestantes por parte de las fuerzas del gobierno, muertes al detener líderes de la oposición, ataques esporádicos pero cada vez más coordinados, de las fuerzas de la oposición contra representantes del gobierno. O puede producir esfuerzos más dramáticos, tales como represión violenta de la oposición a gran escala por las autoridades del Estado. Si las desigualdades entre las partes son extremas, entonces la represión puede ser exitosa. Pero esta estrategia de *represión del conflicto* no se debe confundir con *resolución del conflicto.* Las causas principales del conflicto permanecen y, aunque pueden volverse latentes por un período de tiempo, muy probablemente pueden irrumpir más adelante. En cualquiera de los casos, haber pasado el umbral de la violencia física altera dramáticamente la relación de conflicto entre las partes; esto aumenta la posibilidad de la intensificación recíproca, por lo tanto, crea un 'espiral de violencia' [23] que cada vez es más difícil de romper.

Recrudecimiento

Esta etapa del conflicto es cuando las diferentes partes han avanzado a un estado de guerra abierta, con sus sociedades organizadas alrededor del conflicto violento, y éste adopta la característica de ser prolongado e insoluble. Durante esta etapa del conflicto, siempre se culpa a la otra parte: 'ellos' son el problema, 'ellos' son los agresores y la justicia está de 'nuestra parte'. Esto, a la vez, lleva a la idea de que el conflicto sólo puede ser resuelto con un resultado de ganadores / perdedores lo cual se logrará más efectivamente con el uso de la fuerza.

En esta etapa la violencia tiende a convertirse en *patológica,* cada vez más ilimitada por constantes represiones contra los civiles, la infraestructura social y el medio ambiente. Las instituciones cívicas son debilitadas o destruidas y la comunidad civil queda atrapada en la violencia —ya sea como partícipe activa, partidaria pasiva o, como es más frecuente, víctimas inocentes. El ataque o la defensa militar se convierte en la única forma de contacto con la otra parte lo cual es públicamente admisible. A medida que el 'discurso de violencia' predomina, cualquiera que proponga alternativas a la guerra es visto como un traidor. Intentos por parte de personas independientes para apoyar las políticas suaves o 'pacifistas' pueden fallar y debilitar su posición dentro de su sociedad.

A medida que el conflicto continúa, se puede desarrollar un sentimiento de estar **atrapado, estancado y en un callejón sin salida**. Para aquellos que están involucrados, parece que no puede haber un final diferente al de los extremos de una total victoria o una absoluta derrota (aunque en muchos conflictos la realidad es muy diferente). Comprensiones erradas, falta de confianza, no querer aparecer como débiles o la creencia de que los costos negativos de un acuerdo negociado son mayores que los costos de continuar la lucha, todos sirven para reforzar la prolongación de la violencia. En estas situaciones, los líderes políticos y las elites son incapaces de cambiar sus estrategias aun cuando reconocen los beneficios que podrían venir con un acuerdo negociado. Por el contrario, predominan los consejos de guerra, e incluso se hace un último intento de 'ganar' el conflicto por medio del poder militar. En este punto la situación llega a un punto muerto. Cada una de las partes aún tiene la capacidad de dañar a la otra, pero también empieza a percibir que es incapaz de ganar el conflicto por sí misma y que la situación continuará por un futuro indefinido.

Cada una de las partes también se puede preocupar de que si el conflicto continúa su situación se empeorará significativamente. Entonces, el conflicto puede moverse en cualquiera de estas tres direcciones: puede continuar en una situación de estancamiento, o la suerte de una de las partes puede mejorar haciendo que ésta intensifique la violencia; o finalmente, el cansancio psicológico puede producir lo que se ha llamado **estancamiento mutuamente ofensivo**[25], el cual crea las condiciones para un alivio del conflicto.

Alivio

La etapa de alivio del conflicto con frecuencia se fomenta cuando el conflicto alcanza un plano en el que las partes en conflicto empiezan a sentirse incómodas con el costoso punto muerto al que han llegado. Una mezcla de motivaciones (hastío de la guerra, duplicidad y tácticas, al igual que un auténtico deseo de terminar la destrucción) puede promover a una tregua. Sin embargo, los cese al fuego con frecuencia fallan, su principal efecto ha sido el de permitir que las partes redoblen sus esfuerzos. Finalmente, el alcance de destrucción y la posibilidad de que continúe la guerra sin que la victoria esté cercana puede propiciar un cambio de opinión de una de las partes o de ambas. O puede ser que una de las partes vea venir la derrota, y que todas las partes decidan un acuerdo político en vez de continuar y que haya más destrucción. En algunos casos, la nueva participación de un aliado cambia el equilibrio del poder entre los beligerantes, creando la posibilidad de obtener nuevos resultados.

Con frecuencia, la etapa de mejoramiento se alcanza varias veces, inicialmente como una especie de amanecer falso que no se puede sostener, y el conflicto violento pronto vuelve a la etapa de recrudecimiento. Sin embargo, si las dos partes lo toman, no como un punto temporal de descanso, sino como un punto de estancamiento sin ninguna posibilidad de un reajuste decisivo o de un convenio honesto; entonces, las condiciones pueden estar dadas para una tregua del conflicto. Es en esta etapa del conflicto ocurre una mayor transformación en el sentido de que las partes definen su conflicto y empiezan a considerar soluciones.

En estas circunstancias, las partes mismas, algunas veces con la ayuda de terceros, buscarán estrategias de reducir las acciones e intentarán mostrarle a la otra parte su flexibilidad[26]. Es muy difícil enviar dichas señales. Si la violencia está en curso, pueden ser enviadas de una manera tan oblicua, que no son reconocidas al principio; pueden presentarse indicadores de que hay interés en disminuir la escalada con movimientos menores pero positivos, tales como cambios en el liderazgo político, disminución de las represiones sobre políticos de la oposición y disidentes, cambios en las estrategias militares o en el despliegue de tropas, cambios en el tratamiento de prisioneros o líderes de la oposición. Este tipo de medidas puede revelar que, detrás de la continuidad de estamentos beligerantes e incluso asaltos militares, las partes están empezando a buscar alternativas —aunque con indecisión al principio. Otro indicador de flexibilidad e interés en disminuir la escalada puede ser la aceptación de misiones confidenciales por terceras partes, quienes pueden ser usadas como intermediarias para llevar mensajes a la otra parte.

Es en esta etapa que las partes pueden empezar a definir sus conflictos como un problema conjunto que requiere que conjuntamente se negocien e implementen las soluciones. Empieza a establecerse una 'igualdad de estima' cuando las partes pasan del lenguaje y acciones de mutuo rechazo hacia un reconocimiento de la legitimidad de las quejas y reclamos de las otras partes. Esto con frecuencia se hace evidente en las voces de los eruditos, los medios de

comunicación y otros indicadores de la opinión pública. Aunque puede pasar algún tiempo antes de que cada una de las partes hable en términos que sean totalmente aceptables por la otra, se pueden discernir nuevas posiciones y orientaciones. Cada parte puede presentar posiciones adelantadas que todavía están muy apartadas, pero el hecho de presentarlas indica que el conflicto y su manejo ha empezado a alejarse del campo de batalla [27].

Pueden afianzarse las iniciativas denominadas de segunda instancia y tomar lugar las *prenegociaciones,* éstas se hacen para reducir la insolubilidad del conflicto. Con frecuencia estas *prenegociaciones* se llevan a cabo en secreto para que los participantes no tengan que hacer justificaciones públicas de sus discusiones. Estas pueden promover cambios de actitudes, percepciones e ideas para resolver el conflicto que después pueden ser transferidas a los procesos de toma de decisiones en cada una de las partes. Estas proporcionan una oportunidad para que los representantes de las partes en conflicto interactúen, reconozcan que el diálogo constructivo es una posibilidad, y para que produzcan nuevas ideas y perspectivas. En el proceso, los participantes desarrollan cierto grado de confianza; pueden descubrir la gama de puntos de vista, necesidades y prioridades de la otra parte; identificar las áreas de flexibilidad; generar ideas para crear confianza, las cuales consolidarán el proceso de reducción de las acciones y avanzarán hacia un proceso de negociación formal y público. Las negociaciones en Oslo entre Israel y la OLP es el ejemplo más prominente de dichas prenegociaciones.

Acuerdo o Resolución

En un acuerdo del conflicto, las partes avanzan, de alguna forma, hacia el cambio de su comportamiento y actitudes. El comportamiento cambia a medida que las partes dan fin a la violencia directa y abandonan algunas de sus metas con el interés de lograr otras. También hay cierto grado de cambio en las actitudes hacia el conflicto, a medida que disminuyen los sentimientos de antagonismo. Sin embargo, muchos acuerdos tienen un impacto inicial mínimo en las dimensiones psicológicas de un conflicto. Pueden permanecer los sentimientos de hostilidad, temor y sospecha, las percepciones de injusticia y desigualdad estructural que inicialmente sostuvieron el conflicto. Con el tiempo, la solución de compromiso puede proporcionar un fundamento para una auténtica solución de colaboración, sin embargo, puede ser que no ocurra así.

Llegar a un acuerdo significa lograr un convenio sobre un aspecto particular del conflicto no sobre el conflicto total. Con frecuencia maneja los intreses de las partes sin manejar las necesidades fundamentales; con frecuencia, es caracterizado como una solución de compromiso que se refiere a entregar un pedazo del pastel. Un compromiso exitoso es cuando el pastel se divide de tal forma que cada una de las partes queda pensando que obtuvo el pedazo más grande; la mayoría de las veces, una solución de compromiso dará fin a la violencia

directa pero dejará a todas las partes insatisfechas porque no ha satisfecho totalmente todos sus intereses y necesidades. Este puede ser una situación latente de conflicto, de la cual puede surgir un nuevo ciclo de violencia en un tiempo futuro.

En contraste, la resolución del conflicto es un resultado extenso en el que se han eliminado las causas fundamentales del conflicto de tal manera que no quedan elementos residuales latentes que puedan provocar un retorno a la violencia. La resolución trae consigo una integración de los objetivos de las partes de manera que ninguna haya tenido que comprometerse; su meta es lograr una solución no jerárquica ni coercitiva que se centra en las causas fundamentales del conflicto y en el establecimiento de relaciones legítimas entre las partes. Se han identificado siete dimensiones de la resolución auténtica del conflicto: [28]

- Conclusión - los puntos del conflicto han desaparecido o dejan de ser importantes.
- Aceptabilidad - el resultado es aceptable para todas las partes, no sólo para una o para sus élites.
- Autosuficiencia - no hay necesidad de la autorización de la tercera parte de mantener el acuerdo.
- Satisfactorio - todas las partes perciben el resultado de acuerdo con su sistema de valores.
- Sin compromiso - no se ha sacrificado ninguna meta en forma de soluciones de compromiso.
- Innovador - la solución establece relaciones entre las partes nuevas, positivas y legítimas.
- No coercitivas - se llegó a un acuerdo sin imposición de una fuerza externa.

Estos criterios son extremadamente exigentes y se puede decir que casi ningún conflicto ha terminado tan completamente. Un acuerdo satisfactorio con frecuencia es lo máximo que se puede lograr. Sin embargo, recordar estos aspectos deseables de la resolución del conflicto puede ayudar a producir acuerdos que son más satisfactorios y probablemente lleven, a la larga, a una resolución auténtica.

Reconciliación y Reconstrucción

La implementación de un acuerdo les brinda a las partes la oportunidad de trabajar juntas de una manera concreta y práctica. Dos de los más importantes componentes de la etapa posterior al acuerdo son la reconstrucción y la reconciliación.

La naturaleza estructural y a largo plazo de la resolución del conflicto y de la transformación se hace clara cuando se tienen en cuenta la reconciliación y la reconstrucción en el contexto de pos-guerra/conflicto. Estos dos procesos están interconectados y se apoyan mutuamente; tienen diferentes elementos, los cuales pueden contribuir para la esperanza de un futuro mejor y la creencia de que esto se puede lograr:

- Reconocimiento - éste incluye las partes en conflicto y otros (incluso los 'espectadores') cada parte se responsabiliza por su participación en lo que sucedió, y reconoce las pérdidas sufridas.
- Restitución - cuando se corrigen los errores, que incluye un juicio justo a los culpables —pero en un espíritu de honestidad y perdón y no de venganza, y búsqueda de compensación por las víctimas.
- Reconstrucción política y económica - reparar el daño causado por la guerra, haciendo cambios políticos y económicos que manejen los aspectos que dieron surgimiento al conflicto destructivo.
- Reconstrucción de las relaciones - sanando las pérdidas y divisiones sufridas por las familias, las comunidades y otros sectores de la sociedad.

La Reconstrucción puede ser física (reparar la infraestructura; reconstruir hospitales, escuelas, empresas; restaurar los suministros de agua); económica (capacitación, trabajos, ingresos, reforma agraria); política (establecer la autoridad civil, la policía y la reforma judicial, constitucional y electoral); y social (reintegración de las personas afectadas por la guerra; reasentamiento de los refugiados, desmovilización de los soldados). La implementación exitosa de estas formas de reconstrucción son vitales para reconstruir las sociedades destrozadas por la guerra y para el proceso de reconciliación a largo plazo.

La Reconciliación ha sido descrita como la sanidad de las relaciones entre las personas, al igual que entre las personas y el medio ambiente[29]. Se debe advertir que este proceso puede ser muy difícil, puede tomar mucho tiempo, y requiere tanto de gran sensibilidad como de valor. La reconciliación puede ser entendida desde el presente, el pasado y el futuro.

Para que la reconciliación sea posible, es necesario reconocer el pasado y sus traumas. La necesidad de sentir pena después de una guerra prolongada puede ser muy grande. Existe el riesgo de que encontrar oportunidades para lamentarse puede hacer que las heridas sufridas se expresen en culpar al otro, lo que podría convertirse en otra fuente de conflicto. Sin embargo, si se aprovechan las oportunidades que se presentan y se propician en el momento en que las personas están reviviendo las batallas, el lamento de las personas por el sufrimiento que soportaron puede tener un efecto profundamente unificador y lograr un poderoso reconocimiento del traumático pasado colectivo, siempre y cuando se busquen

oportunidades y se faciliten una vez que las personas hayan superado el deseo de reavivar antiguas batallas. Esto puede permitir un gran proceso de aprendizaje para la(s) comunidad(es), de tal manera que en el futuro se escogerán formas menos destructivas de manejar los conflictos.

Las visiones compartidas de la vida futura de la comunidad, o de las relaciones entre las comunidades que estuvieron anteriormente en conflicto, puede continuar naturalmente del reconocimiento del anterior trauma. Esto marca un giro de las experiencias dolorosas, que ya han sido totalmente expresadas, hacia un nuevo optimismo. Un optimismo básico y compartido acerca del futuro es necesario para la reconstrucción de la sociedad en el presente.

La reconciliación también tiene un enfoque práctico e inmediato. Después del conflicto violento, existe una necesidad común de reparar el daño producido por la guerra de los elementos fundamentales de la vida, la infraestructura que proporciona comida, agua, vivienda, educación, empleo. Hay una necesidad común de manejar los restos letales de la guerra —por ejemplo, miles de minas enterradas que quedaron en los campos que deben ser cultivados y sembrados; y en edificaciones que deben ser reconstruidas y ocupadas nuevamente. El compromiso compartido en estas tareas puede facilitar la reconciliación y ayudar a retirar las causas restantes de conflicto que, al igual que las minas enterradas en las tierras, podrían explotar debajo de los pies en un tiempo futuro. Sin embargo, la reconstrucción de las casas es fácil comparada con la reconstrucción del gobierno y de otras instituciones de tal forma que se eviten las desigualdades estructurales que pueden ser las fuentes latentes de un conflicto posterior.

Estas tres áreas de la actividad de pos guerra son complementarias, y no necesariamente van en secuencia; tal vez representan el proceso natural de sanidad a nivel colectivo. Con el tiempo, pueden promover la habilidad de las partes de perdonarse y seguir adelante. Los recursos y habilidades para dichas actividades de reconciliación se pueden desarrollar mejor dentro de las comunidades afectadas; puesto que la experiencia ha mostrado muchas veces que la intervención externa, aunque bien intencionada, puede obstruir en vez de ayudar a estos procesos naturales de recuperación, a menos que se conduzcan de una manera muy sensible, especialmente, sólo en respuesta a solicitudes específicas de las comunidades.

La reconciliación descansa sobre una paradoja, que lo que más nos divide también es lo que más nos puede unir. Muchos de los conflictos violentos que se están sucediendo en el presente involucran grupos sociales y étnicos que luchan para garantizar la seguridad dentro de un ambiente seguro. Con frecuencia, la reconciliación parece el aspecto más deseado pero más difícil de alcanzar, tanto en los países pobres como en las llamadas sociedades desarrolladas. Arriesgamos nuestras vidas para defender nuestras diferencias (y esta Sección hace énfasis en la importancia de la diferencia cultural) aunque parezca un gran deseo vivir en paz con esas diferencias. Esto sugiere que las preocupaciones más fundamentales son las más

compartidas universalmente, lo que puede ser utilizado para conciliar las diferencias entre las culturas, teniendo en cuenta la particularidad de cada cultura sea reconocida y respetada.

Transformación

El término transformación está estrechamente relacionado con la concepción del conflicto como una dinámica, un proceso de desarrollo. El objetivo de la transformación del conflicto *no* es reprimir el conflicto sino permitir desarrollar y fomentar su expresión de una manera constructiva y no violenta. El objetivo de la transformación del conflicto, ayudar a fomentar la paz sostenible, es un objetivo fundamental y a largo plazo; por lo tanto, la transformación del conflicto no puede compararse con una etapa particular en el ciclo de vida del conflicto.

ENTENDER LA PAZ

La idea de **transformación** del conflicto hace surgir el importante interrogante de qué es paz sostenible, al igual de cuáles son las causas y la dinámica del conflicto descrito en esta Sección.

Casi todas las personas afirman estar en favor de la paz, pero esto puede ser usado para significar diversas cosas. La primera definición de conflicto aclara que paz no significa la ausencia del conflicto mismo, sino la ausencia de la manifestación *violenta* del conflicto.

Paz Negativa y Positiva

Una definición más sofisticada hace distinción entre la paz negativa y positiva. La paz negativa se define como la ausencia de guerra o violencia física directa; es el estado en el que los ejércitos no ejercen violencia contra los extranjeros o con los nacionales.

La paz positiva es un concepto mucho más amplio, incluye la ausencia de violencia física directa pero se le debe agregar la ausencia de formas indirectas de lastimar, tales como la violencia estructural, e incluso la presencia de valores sociales e instituciones que realmente mantienen un estado de paz. La paz es en este sentido más completo y complejo que se involucra en el concepto de transformación del conflicto. Este se puede entender al analizar otros significados del término paz.

Armonía

En un estado de armonía, no sólo no hay violencia, sino que tampoco hay desacuerdo. La armonía describe a las personas y a las comunidades viviendo una existencia casi mística. La dificultad con esto es que el conflicto parece ser no sólo una característica inevitable de la existencia humana, sino necesaria. Es el catalizador para los procesos sociales de cambio y desarrollo. El objetivo de la tranquilidad interna puede ser importante para algunas personas y culturas, y puede ayudar a fomentar medios constructivos de manejar el conflicto; sin embargo, en sí mismo parece negar los procesos por los cuales el cambio ocurre.

Orden

La paz es algunas veces igualada con el orden. En este caso la vida es predecible, estable y con muy poca o sin violencia física. Este concepto de la paz predomina en gran parte de nuestras reflexiones acerca de la política, ya sea nacional o internacional. Esto parece lógico y se ajusta a las prácticas existentes. Sin embargo, ¿cómo se mantiene el orden y se evita el desorden? El orden parece estar basado en relaciones de poder, coercitivas y jerárquicas. En sus formas más liberales, esta comprensión de la paz puede permitir que haya algunos pequeños cambios; en su forma más conservadora éste hace énfasis en la conservación del *estatus quo*. El cambio, especialmente el radical, es visto como desestabilizador y es necesario que sea severamente controlado; el objetivo no es pensar en un futuro nuevo y alterno, sino hacer que el sistema y la estructura actuales funcionen sin problemas.

Las limitaciones y dificultades de definir la paz en términos de orden son obvias: Primero, éste disfraza la verdadera naturaleza de muchas situaciones. Sociedades tales como el *apartheid* en Sudáfrica en los años cincuenta sería caracterizada como pacífica en tanto que acontecimientos subsiguientes mostraron que era todo menos una sociedad pacífica. Segundo, deja intactas a aquellas instituciones, prácticas y discursos de violencia que apoyan la coacción, la amenaza y el uso real de la fuerza como métodos para mantener la estabilidad social. Tercero, no nos permite pensar en un mundo que sea sustancialmente diferente del pasado o del actual. En realidad, éste proyecta el pasado hacia el futuro como el orden deseado.

Justicia

Entender la paz en términos de justicia ofrece una definición más radical que abarca la idea de paz positiva. La justicia puede ser de procedimiento, sustantivo, o ambos. La paz concebida en estos términos traería consigo una transformación radical de las estructuras e instituciones sociales con el fin de manejar los temas de pobreza, privación y subdesarrollo, opresión étnica, religiosa y cultural, y la naturaleza coercitiva y sin representación de las instituciones políticas. Este Estado de paz positivo y basado en la justicia podría incluir:

- derechos humanos y ley humanitaria

  (por ejemplo, derechos civiles y políticos, reglamentación de la ley y un poder judicial independiente)

- cambio político, electoral y constitucional

  (por ejemplo, formas del gobierno que reconozcan los grupos lingüísticos y étnicos a los cuales se delega el poder, o un alto grado de autonomía regional para una minoría que ya tiene un fuerte derecho territorial, partidos políticos múltiples, y grupos de interés)

- cambios socioeconómicos

  (por ejemplo, reformas sociales fundamentales tales como la reforma agraria, derechos laborales, redistribución de la riqueza)

- cambios socioculturales

  (por ejemplo, una prensa libre, debate abierto de las opciones de políticas, respeto por las diferencias en el estilo de vida, el idioma y la diversidad de culturas).

Aunque la justicia es componente crucial de la paz, no interviene en los procesos por los cuales llegamos a estas nuevas instituciones.

Proceso

Todas las anteriores explicaciones de paz la conciben como una condición fija, como un estado particular de asuntos, como un punto final al que se debe llegar. Esta cuarta concepción de paz la ve como un proceso, el cual involucra una red de relaciones sociales legitimizadas que incluyen el conflicto pero están en capacidad de manejar el conflicto en una forma constructiva. Requiere un cambio en la naturaleza de la política, de ser tecnocrática y preocupada por el tranquilo funcionamiento de las instituciones y prácticas sociales existentes, hasta una política emancipadora que es abierta, y que tiene la capacidad de transformar.

En esta última comprensión de lo que significa paz, es vista como un estado dinámico de asuntos en el que surgen las propiedades esenciales de *la forma como* hacemos las cosas, no de lo que hacemos. Esta abarca un reconocimiento y una validación de las diferencias. Su punto de partida son las necesidades humanas individuales y colectivas —de seguridad, identidad, reconocimiento y participación —y la satisfacción de estas necesidades sin emplear medios coercitivos. Visto desde este punto de vista, la armonía, el orden y la justicia son productos de la paz.

3. TRANSFORMACIÓN DE LOS CONFLICTOS

De acuerdo con la comprensión de los conflictos y la paz que se ha logrado a través de la presentación anterior, ¿Cuáles son los medios más efectivos para transformar un conflicto? Uno de los mecanismos que se está utilizando cada vez más es la intervención pacífica de terceros que interceden para estimular aproximaciones constructivas al manejo de los conflictos.

INTERVENCIONES - MÉTODOS

Las intervenciones pacíficas, no militares con el objetivo de transformar el conflicto pueden darse en cualquier etapa del desarrollo de un conflicto. Algunos tipos de intervención pueden ser más apropiados que otros dependiendo de la etapa en la que se encuentre el conflicto y de los resultados deseados. Para determinar cuáles intervenciones son apropiadas en las diversas fases de un conflicto particular se han desarrollado diversos marcos analíticos.

El modelo de contingencia[30] es uno de ellos. Este modelo establece una conexión entre las iniciativas no oficiales y los elementos más oficiales e institucionalizados; en lugar de considerarlos contradictorios, dichos elementos se identifican como potencialmente complementarios y suplementarios en relación con las actividades de las terceras partes.

Las dificultades que plantea este modelo radican en que puede tornarse estático, vinculando un tipo de intervención a una etapa del conflicto, creando una clase de 'recetario' a la intervención pacífica. Esto contradice la naturaleza dinámica del conflicto mismo y pueden quedar excluidas las diferencias existentes entre los diversos tipos de conflictos.

Las intervenciones no son realizadas únicamente por mediadores y facilitadores profesionales y expertos en resolución de conflictos. También los miembros de las sociedades o grupos involucrados en el conflicto o terceras partes externas pueden realizar dichas intervenciones. Aún más, pueden también intervenir los académicos del área, o quienes cuenten con entrenamiento y experiencia profesional para actuar como terceras partes en nombre de organizaciones internacionales o regionales u organizaciones no gubernamentales e incluso las personas individuales o 'ciudadanos preocupados'.[31]

Alerta Temprana y Acción/Prevención Rápida

La alerta temprana notifica la posible emergencia de una situación conflictiva y, por lo tanto, se organizan las intervenciones necesarias para canalizar el conflicto por una ruta no violenta. Las intervenciones tratan de evitar la expresión violenta de los conflictos, los conflictos violentos y la guerra.

Existen unas pocas organizaciones especializadas en dar la alerta temprana mediante la determinación de áreas de conflicto *potencial* y el seguimiento cercano de dichas áreas. Cuando existen conflictos latentes cuyas raíces son muy profundas, el período de latencia puede constituir el mejor momento para intervenir y evitar que esos conflictos se manifiesten de manera violenta. Las agencias humanitarias y de ayuda que trabajan en las áreas de conflictos potenciales pueden suministrar la información más conflictos potenciales y monitorear las ya existentes, aunque se debe lograr que los enlaces informativos sean más efectivos para realizar esta tarea. Actualmente, la alerta temprana proviene fundamentalmente de múltiples organizaciones no coordinadas que no cuentan con mecanismos para atender la notificación de manera rápida y apropiada y que permitan actuar de manera conforme.

Entre las respuestas preventivas tempranas de carácter no coercitivo pueden mencionarse las apelaciones internacionales, las misiones de verificación cuyo objetivo es enmarcar adecuadamente los temas y establecer foros para el diálogo y la negociación, las consultas informales con las partes involucradas, el cabildeo de los gobiernos y los cuerpos intergubernamentales, el apoyo logístico y técnico para los esfuerzos de mediación o negociación, la intervención de expertos para facilitar las negociaciones y el envío de negociadores de paz del sector no-gubernamental a las áreas de conflictos potenciales. Estos esfuerzos generalmente dan a las partes un tiempo crucial para explorar alternativas no violentas.

Muy raras veces los encargados de estas intervenciones son representantes oficiales de otros gobiernos. En estas situaciones es mejor evitar los términos 'diplomático' y 'diplomacia' porque estos se refieren normalmente a las acciones gubernamentales oficiales. La labor preventiva de los encargados no oficiales en esta etapa inicial es de largo plazo, puede a menudo parecer de bajo perfil (a diferencia de las intervenciones en los momentos de crisis) y casi nunca recibe publicidad. Esta labor implica establecer buenos contactos con los diferentes grupos que pueden estar en el centro del conflicto en formación y, mediante su presencia (incluyendo los lazos de amistad, la asesoría y las ofertas de ayuda), permitir que las causas del conflicto se resuelvan sin necesidad de recurrir a la violencia. La intervención preventiva que busca lograr sus objetivos en el largo plazo no *suprime* los conflictos emergentes sino que reconoce su validez y ayuda a desarrollar pacíficamente los cambios necesarios para reducir el potencial de violencia. Esta labor no es siempre fructífera. El poder de un encargado de prevenir conflictos es limitado y su éxito depende principalmente de

lograr la buena voluntad y la participación constructiva de los actores más importantes involucrados en la situación conflictiva en formación.

La intervención preventiva puede tener éxito a corto plazo pero fallar a largo plazo si no se tienen en cuenta las raíces estructurales del conflicto. Las medidas preventivas inmediatas deben acompañarse de acciones a largo plazo que busquen resolver las causas profundas del conflicto como la desigualdad económica y social, la debilidad de las estructuras gubernamentales y no gubernamentales y la ausencia de elementos cívicos en la sociedad. Las medidas preventivas a largo plazo pueden incluir Manuals económicos para apoyar los esfuerzos de paz, ayuda para el desarrollo de las áreas propensas a la aparición de conflictos, ayuda para el desarrollo de mecanismos de manejo de conflictos, apoyo para mejorar las estructuras de gobierno y de la sociedad civil, entrenamiento en la resolución de conflictos transculturales y programas amplios para desarrollar instituciones encargadas de prevenir los conflictos regionales. Otras áreas importantes son la promoción del pluriculturalismo y el desarrollo de mecanismos para la resolución pacífica y constructiva de las exigencias de autodeterminación.

Intervención en Casos de Crisis

Un conflicto puede crecer sin que se presenten manifestaciones explícitas de violencia social o acciones militares. En estos casos, la intervención urgente de individuos u organizaciones de reconocida integridad puede lograr cambios de último momento en las acciones planeadas por las partes involucradas. Las perspectivas de éxito pueden no ser muy grandes, pero el hecho de que dichas acciones se emprendan de todas maneras con un claro fin humanitario, constituye una declaración explícita para las partes en conflicto. Es necesario, que la intervención no esté viciada por intereses propios o intereses geopolíticos; en dicho caso, el apoyo y las ofertas de ayuda no militar de una potencia pueden incrementar enormemente las posibilidades de éxito. Cuando un conflicto se encuentra al borde de la violencia generalizada, por ejemplo luego de un asesinato y de brotes esporádicos de violencia, tal intervención puede modificar la agenda y evitar la dinámica de ataques-represalias-ataques recíprocos que generalmente desemboca en una guerra abierta.

Cuando un conflicto ha alcanzado un punto tal que la violencia constituye su principal expresión, es difícil que cualquier intervención sea posible a corto plazo. Las organizaciones no gubernamentales y humanitarias así como los grupos de ciudadanos pueden desempeñar una función importante al aliviar la situación de las víctimas y dar publicidad a eventos que ayuden a restringir las peores manifestaciones de violencia. A mayor escala, este puede ser el momento adecuado para establecer una fuerza de paz. En los casos recientes del Líbano, Somalia y Bosnia, las controversias que surgieron acerca de las distinciones entre el mantenimiento de la paz y el restablecimiento de la misma, las violaciones a la soberanía,

la restricción de la efectividad militar debido al deber primordial de evitar los daños a la población civil y el comando de las fuerzas multinacionales han hecho que la intervención militar de una tercera parte se torne problemática y merezca críticas provenientes de diversas partes.

Consulta, Mediación y Arbitraje

Cuando los conflictos han llegado a la etapa de desgaste e imposibilidad de retroceso de las partes, la intervención efectiva de un tercero es por lo general difícil.[32] Inicialmente, puede resultar complicado establecer contacto con los combatientes y persuadirlos de considerar alternativas diferentes a la solución militar. La dificultad de tratamiento del conflicto puede hacerlos rehusar el considerar alternativas no violentas por temor a que el enemigo crea que cualquier acción que no exhiba beligerancia extrema es una muestra de debilidad. Es esencial lograr la confianza y el tiempo de las partes dentro de un proceso de discusiones en absoluta reserva. La posterior ampliación oportuna del panorama de cada una de las partes, la consideración de posibilidades 'prohibidas' y la oportunidad de expresar a un tercero de confianza los sentimientos propios acerca del desarrollo de un conflicto pueden resultar sumamente útiles. Así se logran sentar las bases para la consideración posterior de las propuestas de paz con alguna posibilidad de éxito. La participación de los encargados de la intervención puede no mostrar efectos discernibles de manera inmediata, pero puede fructificar posteriormente.

Adam Curle describe cómo él y un colega suyo prestaron estos servicios a las dos partes involucradas en la crisis Nigeria-Biafra en 1968. Ellos tuvieron que depositar toda su confianza en que las cortas y tortuosas conversaciones sostenidas con los dos líderes opuestos finalmente tendrían un efecto positivo, aún mientras la guerra causaba bajas a los dos lados y producía una hambruna en Biafra. Al cabo de un tiempo, los líderes de las dos partes expusieron su posición frente a la guerra y compartieron sus pensamientos y sentimientos personales, los cuales incluían en ambos casos desesperación, horror ante el sufrimiento y desesperanza. Esta habilidad es sin duda moral y humana. Finalmente, tras la debida negociación, una propuesta de acuerdo, planteada sin mucha esperanza por una de las partes, se convirtió en un compromiso aceptable para las dos y las fuerzas gubernamentales cancelaron el ataque final que estaban a punto de lanzar y que muy seguramente habría tenido el efecto esperado y habría causado gran sufrimiento.[33]

La **Mediación** ha sido definida como "la intervención de un intermediario calificado y experimentado que intenta facilitar un acuerdo negociado para finalizar una disputa sobre la base de un conjunto de temas sustantivos específicos."[34] Los mediadores pueden ser terceras partes externas al conflicto (descritos como 'terceros neutrales'). Hoy en día se acepta

también que los mediadores pueden estar conectados con alguna de las partes en conflicto (descritos como 'parciales internos').

La **Mediación forzada** emplea muchas de las herramientas ya mencionadas (sesiones conjuntas de negociación mediante procesos analíticos, persuasión y control de la información), "pero incluye el uso de un recurso forzoso en forma de una promesa de recompensa o una amenaza de castigo."[34] Sólo las terceras partes poderosas como las potencias regionales o mundiales pueden asumir esta línea de conducta.

El **Arbitraje** implica la presencia de "una tercera parte legítima e investida de autoridad que emite una decisión de obligatorio cumplimiento para las partes, a la cual se llega tras considerar los méritos de las posiciones opuestas y mediante la imposición de un acuerdo considerado justo y equitativo."[34] Dentro de los sistemas sociales gobernados por leyes, el incumplimiento de la decisión final del arbitraje trae la imposición de penas, en tanto que el sistema internacional tiene muy poco poder sobre los estados nacionales.

La mediación forzada y el arbitraje constituyen dos formas del "ejercicio del poder y la influencia."[34] La limitación de este enfoque radica en que "a menudo, no resuelve las causas subyacentes del conflicto sino que confía en un marco legalista y, a veces, coercitivo para asegurar que las partes cumplan con las concesiones ofrecidas y las promesas hechas. En lugar de producir resultados con una perspectiva de estabilidad a largo plazo, produce soluciones interinas que están sujetas a la tensión y restricciones del compromiso incómodo en el que se basa."[34] Esta situación es fácilmente observable en la fragilidad de los ceses al fuego, los acuerdos de paz y otros compromisos que no resuelven las causas subyacentes de conflicto.

Negociación, Conciliación y Solución de Problemas

Cuando se logra reducir la magnitud de un conflicto, los líderes de las partes pueden analizar un panorama más extenso, considerar los resultados de la guerra, pensar más estratégica y ampliamente y reconocer que existen otras alternativas diferentes a la continuación de la guerra. En esta etapa, las negociaciones entre los protagonistas pueden iniciarse sobre una base más sólida. Pueden organizarse talleres que reúnan las partes en conflicto en un ambiente que promueva la colaboración. Por lo general, se acuerda un cese al fuego para permitir que las partes entren en negociación eliminándose la presión del tiempo. El cese al fuego y las negociaciones pueden romperse por diversas razones como exceso o carencia de privacidad o falta de negociadores profesionales. Los ceses al fuego pueden también utilizarse para reagrupar las fuerzas armadas y preparar nuevos ataques; generalmente, los combatientes entran también en las negociaciones para respaldar a cada una de las partes. Normalmente, estos obstáculos complican pero no evitan posteriores intentos de

negociación, los cuales cuentan con el beneficio del aprendizaje previo mediante los intentos fallidos. Las fallas que se presentan desbordan incluso los marcos de negociación ofrecidos actualmente por las Naciones Unidas. En general, puede afirmarse que existen muy pocos negociadores profesionales.

La **Negociación** puede dividirse en dos fases, el período de prenegociación y las negociaciones en sí mismas. Cada etapa requiere estrategias y métodos distintos. En la fase de prenegociación, el enfoque puede incluir estrategias para comprometer a las partes en un proceso de negociación, la determinación de un marco logístico y de tiempo para las negociaciones y la fijación de metas ambiciosas pero realistas para cada etapa de las negociaciones iniciales. El objetivo estratégico de la fase de prenegociación es reducir la dificultad de tratamiento, diseñar un proceso que acerque las partes a la mesa de negociación y empezar a construir la confianza y el compromiso necesarios para que la negociación tenga éxito. En esta etapa es sumamente importante la confianza que se deposite en los encargados potenciales de la intervención a nivel de la base o los ciudadanos y la creación de vínculos fuertes entre quienes estén directamente involucrados en el proceso de paz y las elites de los poderes locales.

La experiencia indica que existen algunos factores esenciales para las fases de prenegociación y negociación con el objetivo de lograr unos acuerdos de paz viables e integrales y mantenerlos de manera indefinida. Esos elementos esenciales para las dos etapas de la negociación son:

- Comprensión de las causas del conflicto
- Sentido de posesión del proceso de paz
- Identificación de todas las personas y grupos involucrados
- Identificación de los facilitadores
- Fijación de un cronograma realista
- Mantenimiento del esfuerzo
- Evaluación de los aciertos y las fallas
- Grupos estratégicos

La **Conciliación** ha sido definida como la participación de "una tercera parte confiable que constituye un canal de comunicación informal entre los antagonistas con el objetivo de identificar los aspectos principales, disminuir la tensión y estimularlos a emprender la interacción directa a manera de una negociación para solucionar sus diferencias."[34]

Los talleres de **Solución de problemas** "implican la intervención de una tercera parte calificada y experta (normalmente un equipo) que trata de facilitar la solución de problemas de manera creativa mediante la comunicación y el análisis empleando como herramienta la comprensión científica social de los procesos de conflicto. Se asume que el aumento de la comprensión y la confianza permite que las partes solucionen sus diferencias sobre temas sustantivos bien sea a través de la negociación o como parte del proceso de resolución creativa de problemas dentro de la consulta misma."[34] En los últimos años, el enfoque de la solución de problemas se ha tornado muy popular debido a la creciente conciencia sobre la complejidad y dificultad de tratamiento de múltiples y muy profundos conflictos. Este enfoque ha sido exitoso en el proceso de Camp David y en la reciente mediación noruega en los acuerdos palestino-israelíes. Se han desarrollado también otros métodos y habilidades de negociación o facilitamiento más efectivos; además, también los límites de las formas tradicionales de diplomacia bilateral y multilateral se han tornado borrosos.

La solución de problemas puede implicar ayudar a las partes a definir su percepción del conflicto recolectando y distribuyendo información sobre los procesos generales de los conflictos y sobre conflictos particulares, decidiendo cuáles son las alternativas disponibles, inventando soluciones alternativas, redefiniendo el conflicto con base en nueva información e investigando con profundidad si se necesita más información.[35] La solución de problemas puede solucionar conflictos mediante una gama de opciones expuestas, pero estos talleres se usan por lo general en la etapa de prenegociación para ayudar a las partes a entablar verdaderas negociaciones. El objetivo de la solución de problemas no es suplantar las negociaciones formales sino ampliar la discusión e incluir opciones y partes que de otra manera no entrarían en consideración.

Las limitaciones de este enfoque incluyen las distorsiones causadas por la comunicación defectuosa, las dificultades para enfrentar poderes desiguales y la carencia de antecedentes culturales comunes entre algunas partes en conflicto. Los conflictos sociales prolongados son por lo general asimétricos de diversas formas, lo cual tiende a afectar el desarrollo y el resultado de cualquier conflicto, particularmente en el caso de los conflictos étnicos duraderos. Otra dificultad que se presenta es la contradictoria necesidad de mantener la confidencialidad y diseminar los resultados del taller. Aunque las perspectivas de los participantes en el taller pueden cambiar, es imposible asegurar que las nuevas percepciones son internalizadas o transmitidas a los grupos que dichos participantes representan.

Un intento por tratar de superar estas dificultades consiste en organizar los talleres de solución de problemas de acuerdo con la teoría de las necesidades humanas.[14] Se emplea el análisis racional para determinar la naturaleza general del conflicto y todas las partes potenciales.

Se exploran las relaciones y las estructuras sociales, políticas y económicas. Esto ayuda a los participantes a abandonar las posiciones iniciales y a moverse hacia el campo común de las necesidades básicas humanas de identidad, seguridad y reconocimiento. El término **prevención** se refiere a las acciones emprendidas para retirar las fuentes de conflicto y, más positivamente aún, promover unas condiciones en las que las relaciones de más valor controlen el comportamiento.[36,37] Así, se enfrentan tanto las causas inmediatas como subyacentes del conflicto y se acerca a las partes a la satisfacción de sus necesidades humanas.

Hoy en día se reconoce que muchas de las limitaciones pasadas de los talleres de resolución de conflictos eran de orden cultural. Los talleres se habían basado siempre en las normas legalistas y estratégicas de occidente y no en los aspectos culturales, sociales y demográficos propios de las partes en conflicto y de los participantes en los talleres. Actualmente, estos talleres tienen una base cultural mucho más amplia.[38] Conscientes de estas limitaciones, los facilitadores externos actuales toman en cuenta la cultura local al diseñar los talleres de solución de problemas.

INTERVENCIONES – ENFOQUES

En conexión con los diferentes métodos de intervención, se encuentran diversos enfoques o estrategias. Tres de ellas son:

- Paso a paso
- Marco procedimental
- Cuadro final

Al igual que con los diferentes métodos de inntervención, depende de la situación uno de éstos puede ser más apropiado o adecuado que otro.

Paso a Paso

Este es el método clásico de intervención de usar una sucesión de pequeñas medidas para reemplazar gradualmente la desconfianza, suspicacias o temores que evitan que las personas encuentren formas no violentas para su conflicto, con cierto grado de confianza y buena fe. Ejemplos de estas medidas para crear la confianza mutua son los acuerdos para evitar los ataques personales mediante las declaraciones, para no mencionar algún aspecto particularmente álgido del conflicto, para detener la lucha en un área y momento del tiempo acordados, para permitir que la ayuda internacional llegue a la población civil durante un

período de tiempo acordado, para evitar el uso de ciertas armas o para hacer una declaración previamente preparada.

El proceso puede empezar con un gesto unilateral por parte de uno de los lados, por ejemplo, el cese al fuego para permitir la vacunación de los niños. Las otras partes entran entonces en la expectativa de corresponder al gesto inicial por diversas razones, entre otras, la de generar una impresión en la comunidad internacional o en un aliado acerca de la justicia de su causa. Esto puede permitir que todas las partes acuerden ciertas medidas por adelantado. El proceso comienza con cosas pequeñas cuyo valor radica en que son concesiones limitadas y se hacen por iniciativa propia. Estas medidas de creación de confianza pueden tener un valor práctico (proporcionar ayuda a la población civil afectada), pero su mayor valor es simbólico y psicológico. Las partes en conflicto tienen que *comunicarse*, quizá de manera indirecta al comienzo y a través de mediadores y facilitadores para luego involucrarse directamente en el establecimiento de acuerdos. Es ahí cuando empieza a surgir una relación diferente y más constructiva. Entonces resulta difícil mantener una imagen extrema del enemigo que es usualmente necesaria para estimular una guerra total y resulta igualmente difícil insistir en la imposibilidad de negociar con las otras partes los temas más sustanciales. La iniciación de acuerdos a través de medidas menores permite la construcción progresiva de un proceso paso a paso hacia la negociación de los temas más importantes.

Las desventajas de este enfoque son su tendencia a empantanarse en asuntos pequeños e irrelevantes que hacen perder de vista el objetivo final. El enfoque paso a paso exige una gran inversión de tiempo y esfuerzo para vencer las percepciones fijas y construir un *momentum* que impulse hacia la paz, pero tiene la ventaja de reconocer que las percepciones y relaciones están localizadas en el centro del conflicto y que deben transformarse.[39]

Marco Procedimental

En un comienzo, este enfoque hace caso omiso de los temas sustantivos del conflicto y de las posiciones de cada parte debido a que es muy probable que las actitudes de las partes estén profundamente arraigadas y sean incompatibles. En su lugar, esta estrategia centra su atención en los procesos mediante los cuales las partes en conflicto podrían, en algún momento futuro, negociar los asuntos más importantes. Este enfoque de 'conversaciones sobre las conversaciones' es similar al enfoque paso a paso en el sentido de que puede cambiar gradualmente las actitudes y las relaciones concentrando la atención de las partes en los asuntos de procedimiento —si los otros quisieran negociar, ¿qué sería para usted una negociación aceptable? (Por ejemplo, plazo o tiempo de negociación, quién más estaría presente o cuándo y con qué garantías, etc.). El principio que se aplica indica que para que el resultado sea confiable, el proceso del que es producto debe ser también confiable. Hay

más probabilidad de confianza en un proceso si éste es claro, se inicia por acuerdo mutuo y es generado por las partes afectadas,

La debilidad de este enfoque procedimental es que tiende a enfocarse en el corto plazo -la organización de las negociaciones- y puede olvidarse de la necesidad a largo plazo de crear las condiciones que permitan mantener la paz. Sin embargo, tanto el enfoque paso a paso como el procedimental reconocen por lo menos la necesidad central de transformar las percepciones y las relaciones.

Cuadro Final

Se refiere a una estrategia completamente diferente. En lugar de emplear una escala pequeña e incrementar así el riesgo para las partes en conflicto, la estrategia del cuadro final confronta y desafía a las partes en conflicto con las preguntas de ¿cómo, en el largo plazo, desean ellos que finalice el conflicto que enfrentan? Por lo menos en el comienzo, este enfoque descarta la sinceridad y plena disposición de las partes para negociar al igual que las posibilidades procedimentales, para endilgar la responsabilidad de los resultados a los combatientes. Esta estrategia parte del resultado, del 'gran cuadro'—las pinceladas gruesas en vez de los detalles pequeños- y de la sustancia; involucra a las partes para que pinten el cuadro final -¿Pueden las partes verse a sí mismas presentes en el cuadro? ¿Cómo se relacionan entre sí en ese cuadro final? ¿Cuáles son los cambios y acuerdos mínimos necesarios para que estén todas las partes presentes en el cuadro final? ¿Parecen sostenibles esas relaciones, cambios y arreglos previstos?— y así sucesivamente. Este enfoque es intensamente realista, se centra directamente en las sospechas más profundas relacionadas con los resultados y los motivos e involucra a las partes en un proceso *imaginativo* de especulación y negociación que puede relajar la actitud rígida asociada con el apoyo a la guerra (descrito a menudo como una especie de tapaojos, visión de túnel o sendero de una sola vía). Después de algún tiempo, los cuadros finales de cada una de las partes en conflicto pueden ser compartidos con las otras, inicialmente a través de intermediarios y, eventualmente, situando las partes frente a frente. A partir de un cuadro final compartido, creado conjuntamente, puede ser posible pasar a la negociación y acuerdo de los detalles más finos.

La dificultad de esta aproximación radica en que se necesita hacer un gran esfuerzo para poder persuadir a los combatientes para mirar en perspectiva el cuadro final. Sin embargo, su gran valor está en el enfoque a largo plazo y en la estructura; el aspecto clave de todo el proceso es determinar los que se necesita para *mantener* la paz. Esta estrategia puede proporcionar una sólida guía estructurada para manejar los complicados pasos intermedios.

Los enfoques de la intervención paso a paso, del marco procedimental y del cuadro final centran su atención en diferentes aspectos de los conflictos y emplean escalas de tiempo

distintas. Estos aspectos y escalas de tiempo deben ser integrados para construir un proceso comprensivo de transformación de los conflictos, lo cual implica que los enfoques mencionados son *complementarios* o, dicho de otra forma, cada uno tiene algo que aportar:

> *Un enfoque comprensivo involucra en calidad de legítimos y necesarios los pasos concretos, y a veces dolorosamente minuciosos, que pueden contribuir a la creación de una mayor confianza, pero sin considerar que dichas medidas encarnen una transformación suficiente ni completamente duradera.*
>
> *Dicho enfoque hace énfasis en la necesidad de un marco procedimental claro y definido conjuntamente, pero no considera que tal marco sea el resultado o la meta final del proceso.*
>
> *Por último, resalta la importancia de las relaciones a largo plazo y de los grandes temas como pilares necesarios para apoyar la transformación, pero no como el mapa guía que suministra los detalles de dónde empezar o cómo llegar a los resultados deseados.*[40]

TIPOS DE INTERVENCIONES – NIVELES

Los tipos de intervenciones pueden diferenciarse unos de otros en términos de los niveles en los que operan. Los principales niveles de intervención son:

- Personal
- Local
- Nacional
- Regional
- Internacional o global

Las intervenciones múltiples en estos diferentes niveles pueden incluir:

Diplomacia intergubernamental como en las Naciones Unidas.

Proceso de paz gubernamental mediante la diplomacia oficial como en el caso de las negociaciones bilaterales entre las partes en el oriente medio.

Procesos de paz por vías alternas donde se emplean foros no oficiales como la vía de las negociaciones secretas noruegas que eventualmente condujeron al tratado de paz de 1993 entre Israel y la Organización para la Liberación de Palestina.

Procesos de paz gestionados por la ciudadanía a través de medios privados que pueden tener muy diversas formas. Uno de los casos más exitosos ha sido el de Somalia, donde los ancianos de las tribus han usado las redes de relaciones familiares tradicionales para resolver los conflictos.

Procesos de paz a través de movimientos sociales y religiosos que pueden manifestarse como Participación de los Pueblos en los Procesos de Pacificación (descritos en detalle más adelante). Algunos ejemplos pertinentes son las 'zonas de paz' y los 'corredores de paz' creados por las comunidades en sitios como Colombia y Filipinas y el trabajo desarrollado por el Consejo de Relaciones Comunitarias de Irlanda del Norte. Estos procesos incluyen el trabajo de las iglesias y los líderes religiosos locales al igual que los proyectos establecidos por los grupos religiosos internacionales como los cuáqueros o la comunidad laica católica de San Egidio en Italia y los grupos budistas o los movimientos de mujeres tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

Procesos económicos de paz que incluyen la ayuda proveniente de diversas agencias donantes que buscan establecer un Manual de medidas económicas para apoyar el proceso de paz.

El término 'diplomacia' se emplea comúnmente para describir estas iniciativas. La 'diplomacia' por lo general se refiere a las actividades gubernamentales *oficiales*, en tanto que casi todos estos esfuerzos de pacificación que se han mencionado son *no* oficiales, característica esta que es fundamental en dichos procesos. Además, este rasgo es muy marcado en las formas de intervención que se caracterizan usualmente como diplomacia popular.

Participación popular en los procesos de paz

Esta constituye una forma particular de participación de un tercero. Se caracteriza fundamentalmente porque extensos grupos de la población civil localizada en un área de conflicto reclaman para ellos un papel distinto al de víctimas pasivas del conflicto, lo cual evita el proceso de polarización del mismo que consiste en que todas y cada una de las personas tomen partido por un lado u otro. En efecto, en estos casos, la población 'se apropia' el proceso de paz. La población reclama la asignación de una responsabilidad y una autoridad en relación con las partes en conflicto, un 'tercera fuerza' que promueva asuntos y temas diferentes que incluyen usualmente la seguridad de la población civil y la preservación de la 'infraestructura civil' dentro de un marco de respeto por los derechos humanos de los demás.

La participación popular puede generar un cierto grado de presión pública sobre las partes en conflicto para que presten atención a los deseos de paz y puede comprometer a los diversos sectores de la sociedad para que formulen una agenda de paz.

Esto ayuda a crear una amplia 'base popular por la paz' que confiere autoridad moral a las iniciativas desplegadas por las organizaciones no gubernamentales, las comunidades y las iglesias. Además, se logra incluir en la agenda medidas que respondan de manera inmediata a las necesidades de los pobres y aquellos más afectados por el conflicto mientras se trabaja sobre las medidas de largo plazo.

Mediante el diálogo continuo con las partes en conflicto acerca de asuntos específicos delimitados, la participación popular ayuda a mantener vivo el proceso de comunicación que, de otra forma, sería sepultado por el conflicto. El tratamiento de temas delimitados y viables, como las 'zonas de paz', la inmunidad civil o los acuerdos para permitir la vacunación de las madres y los niños, puede facilitar experiencias exitosas de diálogo y negociación que constituyen un modelo para la futura resolución del conflicto mismo. Posteriormente, durante las negociaciones o la mediación integrales, la participación popular puede asumir funciones similares a las de los parciales internos o dar asesoría con bases ciertas a otras terceras partes mediadoras. Es posible que los asuntos más importantes no sean los que alegan las partes en conflicto y puedan mejorarse los detalles de la implementación de las diferentes medidas mediante la participación de los grupos populares.

Adicionalmente, esta participación crea presión y suministra personal para construir una 'infraestructura de paz' mediante la cual se puede manejar el conflicto de manera más constructiva en el futuro. De esta manera, entre otras, la participación popular en los procesos de paz constituye una de las respuestas fundamentales a los conflictos violentos.[41]

INTERVENCIONES COMPLEMENTARIAS COORDINADAS POR CANALES MÚLTIPLES

Diversas personas y organizaciones pueden intervenir a diferentes niveles, de diferentes maneras y en escalas de tiempo variadas. En el pasado, cuando se ha empleado la denominada 'diplomacia de múltiples canales,'[42] a menudo dichos canales han actuado sin coordinación alguna, de manera inoportuna y obstruyéndose mutuamente. Lo que se necesita son *intervenciones coordinadas y complementarias a través de canales múltiples*. La forma de lograrlo constituye uno de los asuntos más urgentes que deben evaluarse.

Creación de Coaliciones

Una posible salida al problema enunciado es la creación de coaliciones. Es necesario promover este tipo de acción como respuesta ante la limitada capacidad de las organizaciones como las Naciones Unidas para intervenir efectivamente en múltiples conflictos violentos. La creación de coaliciones puede ir aparejada con y llenar los vacíos de los esfuerzos oficiales desplegados por las organizaciones intergubernamentales.

Las coaliciones de organizaciones no gubernamentales como aquellas de carácter humanitario, de desarrollo, ayuda, refugiados, derechos de las minorías, resolución de conflictos y alerta temprana pueden organizar intervenciones coordinadas y complementarias a través de múltiples canales más fácilmente que los gobiernos y las instituciones intergubernamentales. Además, es necesario integrar las diversas escalas de tiempo y se deben coordinar las medidas de corto plazo con las de largo plazo para que se pueda transformar el conflicto en una paz duradera.

La creación de coaliciones se erige como uno de los principales métodos para crear las condiciones necesarias para asegurar la durabilidad de la paz. Las coaliciones de personas y organizaciones, centradas en la profesión y la pericia, el interés, la familia y la localidad pueden crear una densa red de relaciones dentro de la sociedad que reduzca la posibilidad de que una nueva guerra estalle en el futuro de la misma manera que la densa red de raíces de un árbol da cohesión al suelo y no permite que el agua o el viento lo arrastren. Si estas coaliciones internas son suficientemente fuertes, la adición de contactos globales puede darles aún más vigor.

La creación de coaliciones trabaja por la paz también en el ámbito internacional. Luego de varios siglos de rivalidad económica y colonial que produjo varias guerras, los países europeos, desde 1945, se han comprometido conjuntamente y de manera creciente con una multiplicidad de acuerdos económicos, comerciales, culturales y políticos. Resultado de ello es una continua pero equilibrada competencia gracias a la cooperación y a un sentido de destino compartido. En otras regiones, la inversión de tiempo y esfuerzo en el dilatado proceso de la creación de coaliciones internacionales de interés bien puede reducir las posibilidades de que se presente un conflicto violento entre estados rivales.

Entre los encargados potenciales de los procesos de intervención, la creación de coaliciones es esencial. Cuando se tratan complejos y prolongados conflictos, existe una necesidad obvia de acopiar todos los recursos disponibles, particularmente dentro de la región del conflicto. Esto implica el desarrollo de foros y redes, el análisis de las causas profundas del conflicto y la identificación de las partes principales y la dinámica del conflicto, al igual que de las 'ventanas de oportunidad' para la intervención y de los actores más adecuados para intervenir de manera efectiva. Para evitar la duplicación de esfuerzos es fundamental conocer las ventajas comparativas de diversas organizaciones e individuos, particularmente sus áreas de mayor conocimiento y relevancia (incluyendo la pertinencia cultural) frente al conflicto particular en cuestión. La planeación de varias intervenciones sincronizadas y la naturaleza del agente de la intervención pueden ser cruciales para transformar el conflicto.

Las organizaciones humanitarias, de desarrollo, de ayuda y similares constituyen terreno fértil para la creación de coaliciones con las instituciones de resolución de conflictos y de alerta temprana. Estas pueden suministrar una gran cantidad de información útil, que debe ser sistematizada para que su beneficio sea óptimo, y una red de contactos. Pero, más allá

de este nivel, se necesita desarrollar una mayor conciencia de las relaciones entre las diferentes actividades y el conflicto mismo. Los planes de desarrollo y de ayuda pueden exacerbar los conflictos o actuar como una medida preventiva de los mismos. Una buena parte de la ayuda para el desarrollo podría también emplearse para preparar planes de contingencia de emergencia, sistemas de alerta temprana, resolución de conflictos y estrategias relacionadas.

4. CULTURA

DESARROLLO CULTURAL DE LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

La discusión de los conflictos, la paz y las estrategias de la intervención de terceras partes en esta sección del Manual de Recursos recurre de manera extensa a la literatura que sobre la resolución de conflictos se origina en los Estados Unidos y Europa. Con frecuencia, esto presupone que todas las partes compartan ciertos valores centrales que giran alrededor de la racionalidad; además, se asume que en las situaciones conflictivas existe siempre una fuerte creencia ideológica en la igualdad y el estado de derechos. ¡Pero, no sólo se asume que las partes tienen una mentalidad similar sino que, a veces, hablan una lengua común! Así pues, se concibe que la tarea consiste en acercar a las partes a la mesa de negociaciones de manera tal que, mediante un proceso racional desarrollado con mucho tacto, se logre una solución aceptable para todas las partes.[40] Este enfoque tradicional de resolución de conflictos es típicamente occidental, altamente dependiente de y específico de su cultura.

Los desarrollos recientes en el área de la resolución de conflictos se derivan más de la experiencia práctica en ámbitos transculturales y han empezado ya a corregir las limitaciones mencionadas. Existen dos elementos fundamentales en esta perspectiva. En primer lugar, hoy en día se reconoce que la cultura es un factor fundamental para entender los conflictos. Entre las diversas culturas pueden existir enormes diferencias en los significados atribuidos a ciertos comportamientos y eventos. Las diferencias culturales no sólo pueden constituir una barrera para la comunicación sino también una fuente de profunda incomprensión. La cultura condiciona la percepción de la realidad mediante la exclusión de la información inconsistente con sus supuestos y, a veces, mediante la asignación de significados inexactos a las palabras o acciones de la otra parte. Se necesita desarrollar la conciencia de cuán sutil y profundamente puede la cultura afectar la comunicación para poder trabajar en la resolución de conflictos, especialmente si se tiene en cuenta que la resolución de conflictos en las sociedades en desarrollo responde mucho más a las perspectivas culturales que a los tradicionales enfoques estratégico-militar o diplomático-legalista.[43]

En segundo lugar, la disponibilidad de los recursos primarios para la comprensión del conflicto y el trabajo que se debe desarrollar sobre el mismo se concibe ahora dentro del ámbito cultural del conflicto en cuestión:

> *...la comprensión del conflicto y la cultura no es tan sólo una cuestión de sensibilidad o de conciencia sino una aventura mucho más profunda en la que se descubre y se excava haciendo arqueología del conocimiento compartido acumulado común a un grupo de personas.*[44]
>
> *En términos prácticos, ello significa que aún en situaciones donde los mecanismos culturales para la transformación de los conflictos parecen haberse desvanecido, como ha ocurrido en el caso de Somalia y de la antigua Yugoslavia, una visión integral permite insistir en explorar, descubrir y reciclar ideas claves a partir de dicho ámbito. No se trata solamente de determinar qué piensan las personas acerca del manejo de los conflictos, sino cuáles redes naturales, modalidades y enfoques empleados en el pasado, a nivel regional y local, pueden ser reactivados o continuados en la situación presente.*[40]

Estos avances tienen profundas consecuencias tanto en la práctica como en la teoría de la resolución de conflictos. Los encargados de la intervención no son ya los expertos en el tema sino que se involucran en un proceso mediante el cual se descubre la utilidad de la experiencia colectiva disponible en una cultura determinada, experiencia que puede emplearse como herramienta para ayudar a transformar el conflicto en cuestión. Esto constituye una gran ayuda para las partes en conflicto a los participantes los involucra en el diseño de un proceso que transforme su propio conflicto de una expresión violenta en algo más constructivo. Este enfoque puede incluir la transferencia de algunas habilidades pertinentes de los encargados de la intervención externa.

Las ideas acerca la intervención de terceras partes han sido enriquecidas y modificadas radicalmente gracias a la experiencia del tratamiento de los conflictos en diversas culturas. Un ejemplo de ello es el modelo occidental tradicional de la mediación de una tercera parte que especificaba que el mediador debía ser neutral y externo al conflicto. Sin embargo, el fracaso durante muchos años de las iniciativas de paz para Centro América fue seguido por el exitoso proceso de paz de Esquipulas en el que participaron mediadores parciales internos en lugar de externos neutrales. Si bien hubo otros factores que también contribuyeron al éxito del proceso, resulta interesantísimo el hecho de que Esquipulas determinó la conformación de Comisiones de Conciliación en Nicaragua, El Salvador y Guatemala. Estas comisiones fueron acordadas y puestas en marcha por personas de la región misma que movilizaron las poderosas capacidades de transformación de conflictos existentes dentro de su propia cultura.

En la experiencia centroamericana de mediación existen tres conceptos interrelacionados —*confianza, cuello* y *coyuntura-* considerados pertinentes como métodos de trabajo con los conflictos que rinden resultados constructivos y mutuamente satisfactorios. La *Confianza*, a diferencia del sentido anglosajón más restringido, "se refiere a las personas a las que conozco y con las que puedo contar; se construye con el tiempo y asegura la sinceridad, la lealtad y el apoyo. Es, en últimas, un sentimiento que se basa en una relación fortificada por el tiempo que me garantiza que no voy a ser traicionado."[45] *Cuello* significa metafóricamente 'tener conexiones' en unas culturas donde la familia extendida y otras relaciones son fuente de bienestar y fortaleza que la gente conoce muy bien. En otras culturas se podría comparar con las 'redes' formadas a nivel profesional, político o laboral. En Centro América, el *cuello* está presente en la vida cotidiana, existe un sentido de 'mi gente,' de mis responsabilidades para con ellos y de sus responsabilidades para conmigo. La *Coyuntura*, en contraste con el mecánico sentido de la oportunidad o momento de ocurrencia de un evento para obtener resultados más efectivos, incluye en Centro América el sentido más orgánico y fluido de madurez, de algo que es propicio, que el momento permite, un evento particular en relación con el cual lo único que puede ser inadecuado es el momento apropiado de su ocurrencia. En esta tradición, se ubicaron algunas personas quienes —como equipo— eran conocidas por y contaban con la confianza de todas las partes en conflicto y habían mediado exitosamente en por lo menos dos de estos países para lograr una transformación de los complejos conflictos en cuestión de situaciones de guerra en paz y habían propiciado las profundas modificaciones estructurales necesarias para ello.

Puede descubrirse que las sociedades en cuestión contaban en el pasado con medios tradicionales para manejar los conflictos con un alto grado de efectividad, pero esos mecanismos se han debilitado últimamente. Ese parece ser el caso de Burundí, donde los 30 años de gobierno de un solo partido luego de la independencia del país parecen haber erosionado el poder de los *Bashingantahe* o ancianos de la comunidad. En estos casos, la transformación de los conflictos violentos en una paz duradera puede implicar un trabajo particular para repotenciar los mecanismos tradicionales o encontrar versiones modernas de ellos. De manera parecida, en la región del Cáucaso de la antigua Unión Soviética, el papel tradicional de las mujeres y los ancianos de la comunidad en la resolución de conflictos se ha debilitado en los años recientes, pero es posible que los encargados de la intervención combinen sus esfuerzos con esos 'recursos' tradicionales de la comunidad. En muchos estados africanos, las elecciones contribuyen a los conflictos violentos en lugar de servir como alternativa ya que una carencia cultural, la falta de la práctica establecida de la oposición política pacífica, hace que la pérdida de las elecciones se asimile con una pérdida absoluta.

Empero, lo expuesto anteriormente no significa que el problema a tratar sean las diferencias culturales. El objetivo no es eliminar dichas diferencias sino, primero que todo, tomar conciencia de su existencia y de su poderosa influencia sobre nuestra percepción, nuestra

comprensión y nuestro comportamiento. Aunque esta Sección de **Reflexiones Sobre el Conflicto** del Manual de Recursos defiende la conciencia de lo pluricultural, también está condicionada por la presencia de algunas perspectivas culturales norteamericanas y europeas. Por ejemplo, el empleo en este documento del año 1945 como un hito histórico conveniente se deriva de la significación, especialmente para las naciones del hemisferio norte, del final de la segunda guerra mundial, y la descripción de ésta como una guerra *mundial* se deriva de la predominancia global de la cultura de los países de dicho hemisferio.

En segunda instancia, el objetivo consiste en descubrir cuáles son los recursos de una cultura particular que se pueden movilizar, combinar y fortalecer para aumentar la capacidad de dicha cultura de dirigir los conflictos por vías constructivas de desarrollo hacia la obtención de resultados mutuamente benéficos y no violentos y destructivos.

5. CONCLUSIONES

La resolución de conflictos se ha desarrollado enormemente en los años recientes. Los que alguna vez fueron una serie de oscuros ejercicios académicos y diplomáticos enraizados en los intentos occidentales (norteamericanos y europeos) de manejar la confrontación entre las superpotencias, se han convertido en herramientas populares de pacificación y construcción de la paz disponibles para todas las personas y a cualquier nivel de la comunidad global. El grado de conciencia transcultural va en aumento (y debe seguir incrementándose) y existe una mayor conciencia de la naturaleza estructural y de largo plazo de los esfuerzos que intentan evitar los conflictos violentos. Se debe respetar la unicidad de cada cultura y se deben convocar sus cualidades tanto para transformar los conflictos violentos como para ayudar a mantener la paz dentro de y entre las sociedades. Todos estos avances contribuyen hoy en día al enfoque de la transformación de los conflictos.

En resumen, el término transformación de conflictos intenta comunicar:

- Una perspectiva sobre el *proceso* de desarrollo de un conflicto y no sólo sobre sus resultados finales;
- La conciencia de cómo los conflictos transforman las relaciones, la comunicación, las percepciones, los temas y la organización social;
- La intención de *transformar los conflictos* de expresiones violentas (en los casos de los conflictos armados y las guerras) en expresiones constructivas y pacíficas;
- La concentración de las transformaciones *estructurales* normalmente necesarias dentro de o entre las sociedades para que la paz sea *duradera*; y
- La intervención en los procesos de conflicto de los combatientes mismos, las personas y las comunidades locales y las terceras partes externas en forma de *intervenciones integradas a través de múltiples canales.*

6. REFERENCIAS

1. **Montagu, A, La Naturaleza de la Agresión Humana.** En Shaw, Paul R. Wong, Yuwa, Semillas Genéticas de la Guerra: Evolución, Nacionalismo y Patriotismo (Londres; Unwin Hyman, 1989) p. 3.
2. **Burke, C, La Agresión en el Hombre.** En Shaw, Paul R. Wong, a, Semillas Genéticas de la Guerra: Evolución, Nacionalismo y Patriotismo (Londres; Unwin Hyman, 1989) p. 3.
3. **Stockholm International Peace Research Institute. SIPRI Yearbook 1995** (Oxford: OUP, 1995), pp. 21-36.
4. **Stockholm International Peace Research Institute. SIPRI Yearbook 1990** (Oxford: OUP, 1990), pp. 393-419.
5. **Sivard, Ruth Leger, Militares del Mundo & Gastos Sociales 1989** (Nueva York: World Priorities Inc, 1989).
6. **Colijn K, et al, Guerras, Conflictos de Baja Intensidad y Disputas Graves,** PIOOM Documento de Trabajo 1 (Leithen, Holanda: LISWO Centro para el Estudio de Conflictos Sociales, 1993).
7. **Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas, Informe del Desarrollo Humano, 1994** (Oxford: OUP, 1994) pp 47-60.
8. **Doucet, Ian, Guerras,** Met Report (Londres: Medical Educational Trust, 1991).
9. **Galtung, J, Ensayos** en Peace Research, vol. 1 (Copenague, Christian Ejlers, 1975).
10. **Lorenz, K, Sobre la Agresión** (Nueva York: Harcourt Brace y Jovanovich, 1974).
11. **Volkan, V, La Necesidad de Tener Enemigos y Aliados: Desde la Práctica Clínica hasta las Relaciones Internacionales** (Northville: Aranson, 1988).
12. **Bloom, W, Identidad Personal, Identidad Nacional y Relaciones Internacionaldes** (Cambridge: Cambridge University Press, 1990).
13. **Ross, Marc Howard, La Cultura del Conflicto** (New heaven, CT: Yale University Press, 1993).
14. **Burton, John (ed) Conflicto: Teoría de las Necesidades Humanas** (Londres: MacMillan, 1990).
15. **Jabri, Vivienne, Discurso sobre Violencia** (Manchester: Manchester University Press, 1996).

16. **Connolly, William E, El Ethos de la Pluralización** (Minneapolis, MN: University of Minnesota Press, 1995).

17. **Ghai, D, Hewitt de Alcantara, C, Globalización e Integración Social: Modelos y Procesos.** Trabajo Ocasional No. 2, Cumbre Mundial para el Desarrollo Social (Ginebra: United Nations Research Institute for Social Development, 1994) p. 15.

18. **Huntingdon, S, ¿El Estrépito de las Civilizaciones?** Relaciones Exteriores 1993; 72:3 pp. 22-49.

19. **Northrup, Terell A, Dinámica de la Identidad en el Conflicto Personal y Social** en Louis Kriesberg, Terell A Northrup y Stuart J. Thorson, Conflictos Prolongados y su Transformación (Syracuse University Press, 1989) p. 65.

20. **Abrams, Jason S, Burundi: Anatomía de un Conflicto Étnico**, Survival 1995; 37: 1, 144 64.

21. **Azar, Edward E, Conflictos Internacionales Prolongados: Diez Propuestas** en Azar, E, y Burton, JW, (eds), Resolución del Conflicto Internacional: Teoría y Práctica (Brighton: Harvester Wheatsheaf, 1986).

22. **Azar, Edward E, El Manejo del Conflicto Social Prolongado: Teoría y Casos** (Aldershot: Dartmouth Publishing, 1990).

23. **Kriesberg, Louis, Conflictos Sociales** 2a. Ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982).

24. **Mitchell, CR, Ejercicios para la Solución de Problemas y Teorías de la Resolución del Conflicto** en Sandole, Dennis JD y van der Merwe, H (eds), Teoría y Práctica de la Resolución del Conflicto: Integración y Aplicación (Manchester: Manchester University Press, 1993).

25. **Touval, S, Zartman, IW (eds), Mediación Internacional en Teoría y Práctica** (Washington, DC: Westview Press para la SAIS, 1985).

26. **Kriesberg, Louis. Thorson, Stuart J, Regulación de la Reducción de las Acciones de Conflictos Internacionales** (Syracuse University Press, 1991).

27. **Rothman, Jay, Desde la Confrontación hasta la Cooperación: Resolviendo el Conflicto Étnico y Regional** (Londres: Sage, 1992).

28. **Mitchell, CR, Hombre Pobre y Resolución del Conflicto: Otras Preguntas Básicas acerca de Necesidades Humanas Básicas** en Burton, JW (ed.), Conflicto: Teoría de las Necesidades Humanas: Nueva York, St. Martins Press, 1990) pp. 149-176.

29. **Lederach, John Paul, Construyendo la Paz, Reconciliación Sostenible en las Sociedades Divididas** (Tokio: United Nations University, 1995).

30. **Fisher, R J, Keashly, L, La Posible Complementariedad de la Mediación y la Consulta en un Modelo Contingente para la Intervención de Terceras Partes**, Journal of Peace Research 1991; 28:1, pp. 29.42.

31. Bercovitch, J, Rubin, J (eds), Mediación en las Relaciones Internacionales: Múltiples Enfoques para la el Manejo del Conflicto (Londres: Macmillan, 1992).

32. **Princen, Thomas, Intermediarios en el Conflicto** (Princeton University Press, 1992).

33. **Curle, Adam, En el Medio, Mediación Extraoficial en Situaciones Violentas** (Leamington Spa: Berg, 1987).

34. **Hoffman, M, Mediación de Terceras Partes en Resolución de Conflictos en el Mundo de las Post Guerra Fría**, en Baylis, J, y Rengger, NJ (eds) Dilemas de la Política Mundial (Oxford: OUP, 1992) pp. 261-86.

35. **Hill, BJ, Un Análisis de las Técnicas de Resolución de Conflictos: Partiendo de los Talleres de Solución de Problemas hasta la Teoría**, Journal of Conflicto Resolution 1982; 26:1, 109 38.

36. **Burton, John, Conflicto: Resolución y Prevención** (Londres: Macmillan, 1990).

37. **Burton, John, Dukes, Frank Conflicto: Prácticas en el Manejo, Acuerdo y Resolución** (Nueva York: St. Martins, 1990).

38. **Azar, Edward E, Manejo del Conflicto Social Prolongado en el Tercer Mundo**, trabajo presentado en la Cuarta Conferencia Anual de ICES, Columbia University, New York, Junio 10 de 1986.

39. **Curle, Adam, Herramientas para la Transformación** (Londres: Hawthorne Press, 1990).

40. **Lederach, J P, Transformación del Conflicto en Conflictos Internos Prolongados: Argumento en Favor de Un Marco Amplio**, en Rupesinghe, K (de), Transformación del Conflicto (Londres: Macmillan, 1995).

41. **García, De, Enfoques Participativos para la Construcción de la Paz en las Filipinas** (Tokio: United Nations University, 1993) pp. 22-26, 92-94.

42. **Diamond, Louise y McDonald John, Diplomacia de Múltiples Canales: Un Enfoque de Sistemas para la Paz** (Washington DC: Institute for Multi Track Diplomacy, 1993).

43. **Avruch, Kevin, Black, Peter, W, Resolución de Conflictos en Escenarios Internacionales: Filosofía y Perspectivas**, en Sandole, DJD, Sandole Staroste, I, (eds) Manejo del Conflicto y Solución de Problemas: Aplicaciones Interpersonales para Aplicaciones Internacionales (New York. NY University, 1987) pp. 131-45.

44. **Lederach, John Paul, Más Allá de la Norma: Nuevos Enfoques para la Capacitación en Resolución de Conflictos entre Culturas** (Waterloo, Canada, Conrad Grebel College, 1992) p. 2.

45. **Lederach, John Paul, El Conflicto en la Costa Atlántica de Nicaragua: Una Visión Interna de la Guerra y la Pacificación**, en García Ed (ed.) Guerra y Pacificación, Ensayos sobre el Conflicto y el Cambio (Quezon City: Claretian, 1994) pp. 101-122.

7. LECTURA RECOMENDADA

Además de las referencias que se hacen en el texto, las siguientes publicaciones proporcionarán interesante información sobre aspectos particulares de conflicto y de la resolución del conflicto.

CONFLICTOS INTERNOS

Guerras Civiles, Hans Magnus Enzenberger (Londres: Granta/Penguin, 1993)

Paz Esquiva: Negociar el Fin de las Guerras Civiles, I William Zartman (Washington, EUA: Brookings Institution, 1996)

Conflictos Internos en el Sur de Asia, Kumar Rupesinghe, Khawar Mumaz (Londres: Sage, 1996)

Resolución de Conflictos en Africa, Francis M. Deng; I William Zartman (eds) (Washington, USA: Brookings Institution, 1991)

IDENTIDAD Y CONFLICTOS ÉTNICOS

Nacionalismo, Etnicidad y Democracia, Solofo Randrianja. En: Africa Ahora: Personas, Políticas e Instituciones (Londres: James Curry Ltd., 1996), pp. 20-41.

Desde la Confrontación hasta la Cooperación: Resolver el Conflicto Étnico y Regional, Jay Rothman (Londres: Sage, 1992).

Etnopolíticas: Un Marco Conceptual, Joseph Rothschild (Nueva York: Columbia Unversity Press, 1981)

Au Coeur de lEthnie, J.L. Amselle; E.M. Bokolo (eds) (París: La Decouverte, 1985)

Etnicidad y Poder en el Mundo Contemporáneo, Kumar Rupesinghe, Valery A. Tishkov (Tokio: United Nations Unversity Press, 1996).

La Crisis de Rwanda 1953-94: Historia de un Genocidio, Gerard Prunier (Londres: Hurst, 1995).

El Estado en África: La Política del Vientre, Jean-Francois Bayart (Londres: Longman, 1993).

CONFLICTO GENERALIZADO

Conflicto prolongado y su transformación, Louis Kriesberg, Terrel A. Northrup, Stuart J. Thorson (Syracuse, NY: Syracuse University Press, 1989)

La Internalización de una Lucha Comunal, Manus Midlarsky (ed) (New York: Routledge, 1992).

Dilemas de las Políticas Mundiales, J. Baylis, N.J. Rengerr (eds) (Oxford: OUP, 1992).

Poder Social y Libertad Política, Gene Sharp (Boston: Porter Sargent, 1980).

Las Minorías en Riesgo, Ted Robert Gurr (Washington: United States Institute of Peace, 1993).

La Cultura de Violencia, Kumar Rupesinghe, Marcial Rubio (eds) (Tokio: United Nations University, 1994).

Transformación del Conflicto, Kumar Rupesinghe, (Londres, Macmillan, 1995)

Alerta Temprana y Resolución de Conflicto, Kumar Rupesinghe, M. Kuroda (eds) (Londres, Macmillan, 1992).

CULTURA

Preparándose para la Paz: Transformación del Conflicto Transcultural, John Paul Lederach (Syracuse, NY: Syracuse University Press, 1995).

Resolución del Conflicto: Perspectivas Transculturales, Kevin Avruch, Peter W. Black, Joseph A. Scimecca (London: Greenwood Press, 1991).

Guerra y Paz: Ensayos sobre Conflictos y Cambio, Ed García (ed) (Quezon, Filipinas: Claretian, 1994).

Un Viaje de Esperanza: Ensayos sobre Paz y Políticas, Ed García (ed) (Quezon, Filipinas, Clarian, 1994).

ASPECTOS DE GÉNERO

Desarrollo del Conflicto: La Dimensión de Género, Judy El Bushra, Eugenia Piza-Lopez (Oxford: Ofam y Londres. ACORD, 1993).

Género y Desarrollo del Conflicto. Volumen I: Visión General, Bridget Byrne (Brighton: Bridge, 1995).

Género y Desarrollo del Conflicto. Volumen II: Estudios de Caso, Bridget Byrne, Rachel Marcus Stevens, Tanya Powers (Brighton: Bridge, 1995).

Perspectivas Feministas sobre la Paz y Educación de la Paz, Brigit Brock-Utne (Oxford: Pergamon, 1989)

Levantarse en Armas: El Papel de los Jóvenes en el Conflicto y en la Paz: Eric Abitbol, Christopher Louise (Londres: International Alert, 1995).

PARTICIPACION POPULAR EN LA PAZ

Voces de Peregrinos: Los Ciudadanos como Pacificadores, Ed Garcia (ed) (Filipinas: Ateneo de Manila University, 1994). (Publicado por el Cinep).

Métodos Participativos para la Paz en las Filipinas, Ed Garcia (ed) Tokio: United Nations University, 1993).

RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO EN GENERAL

Unámonos: Construyamos Relaciones a medida que Negociamos, R.J. Fisher, S. Brown (Boston: Penguin, 1990).

Más allá de “No” Negociar con Personas Difíciles, W. Ury (Nueva York: Bantam, 1991).

La Psicología Social de la Resolución del Conflicto Intergrupal e Internacional, R. J. Fisher (Nueva York: Springer Verlag, 1990).

Agenda para la Paz: Diplomacia Preventiva, Pacificación y Conservación de la Paz, Boutros Boutros Ghali (Nueva York: United Nations, 1992).

8. FUENTES

Esta Sección del Manual de Recursos es editada con base en el material suministrado principalmente por Mark Hoffman y Eric Abitbol. Se incluyen otros colaboradores y analistas como Ed García, Chirstopher Louise, Michael Lund, David Reed, Kumar Rupesinghe, Edward Soden-Bird, además de la lista de referencias en el texto. Les ofrecemos nuestro profundo reconocimiento a todas las fuentes.

3

TALLERES PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES

Manual de Recursos para la Transformación del Conflicto
International Alert

Primera Edición : Inglés 1996

Editor : Ian Doucet

Primera Edición : Español 1998

Traductora : Clara Helena Beltrán

1. INTRODUCCIÓN

Esta Sección del Manual de Recursos describe detalladamente el contenido de los talleres para el desarrollo de habilidades. En la Sección 4 'Proceso y Planeación' se tratará la forma como se debe utilizar esta información en los talleres -en otras palabras, el proceso de aprendizaje y desarrollo de las habilidades de transformación de conflictos.

Ambas secciones están dedicadas a las personas que están organizando talleres sobre el conflicto o la resolución del conflicto, o para otras reuniones para lo cual éste será un material muy útil. Los participantes en los talleres y quienes trabajen el material, pueden observar que estas Secciones proporcionan descripciones útiles de la resolución de conflictos.

Esta Sección trata los siguientes temas:

Conflicto y dinámica del conflicto, y

Algunas de las habilidades que contribuyen a transformar los conflictos de una violencia real o potencial a unos resultados más constructivos.

Los temas que se tratan en esta Sección proporcionan un marco de referencia para el desarrollo de habilidades para los talleres. Sin embargo, en los talleres estos temas pueden ser abordados en diferentes formas (según el tiempo disponible, el contexto y propósito del taller, al igual que de acuerdo con las preferencias y necesidades de aquellas personas que los están dirigiendo y de los participantes).

La información que se presenta a continuación es tomada de la experiencia de *International Alert* y de una gran variedad de fuentes; sin embargo, ésta no es suficientemente amplia, y algunos puntos se tratan con menos detalle que otros. Este Manual de Recursos refleja los enfoques occidentales y anglófilos; es muy importante que el contenido y la forma de los talleres se adapten a la cultura de los participantes; por lo tanto, el Manual se debe usar de manera selectiva y adaptarse a cada taller específico, junto con materiales tomados de otras fuentes.

A continuación se explican algunos de los términos especiales que aparecen en el manual.

Desarrollo de Habilidades: se refiere al desarrollo de nuestras habilidades y capacidades organizacionales para transformar el conflicto de violencia en una fuerza positiva y constructiva. En general, el desarrollo de habilidades incluye el desarrollo de instituciones (por ejemplo, gobierno local, poder judicial, etc.) que le permitan a la sociedad manejar el conflicto sin que éste se convierta en violento.

Talleres: son las reuniones en las cuales se estudia el tema de una manera interesante y participativa. Los talleres son más informales e igualitarios que las conferencias o los cursos puesto que los participantes exploran en grupo, cada uno aporta su propio conocimiento y experiencia, ayudado por un facilitador; y no simplemente recibe una enseñanza de un 'profesor'.

Parte: se usa a lo largo de este Manual de Recursos para hacer referencia a cualquier persona o grupo que está activa y directamente involucrada en el conflicto por algún tema o problema que los divide. Puede haber más de dos partes en conflicto.

Terceros: son las personas que también están involucradas en el conflicto, pero no como partes del conflicto. Estos pueden jugar diversos papeles, los cuales, unos pueden ser útiles y otros inútiles. En este Manual de Recursos se describen formas útiles en las que los Terceros pueden participar, con el objeto de ayudar a transformar el conflicto violento, real o potencial, en algo más constructivo.

2. CONFLICTO

ENTENDER EL CONFLICTO
CONFLICTO COMO PROCESO
CONSECUENCIAS
CAUSAS

ENTENDER EL CONFLICTO

Con el fin de escoger formas efectivas y apropiadas para transformar el conflicto, es importante, primero entender la naturaleza del conflicto en términos generales, y luego, encontrar formas de identificar las características particulares de los conflictos específicos.

¿Cómo se debe entender el conflicto? ¿Qué significa? Una forma de empezar a resolverlas es:

- Escribir cada palabra que le venga a la mente cuando piensa en el conflicto; hágalo rápida e indiscriminadamente, sin colocar las palabras en un orden específico, y sin cambiarlas.

Las palabras que escribió pueden ser ideas, imágenes, sentimientos, metáforas, eventos, personas, etc. Esta lista le puede ayudar a entender lo que significa para usted conflicto. Se puede continuar con el siguiente paso:

- Dividir estas palabras en dos columnas, 'positivas o útiles' y 'negativas o inútiles'.

El conflicto puede tener un significado diferente para cada persona. Comparar las similitudes y diferencias de sus listas, puede conducir a una interesante discusión.

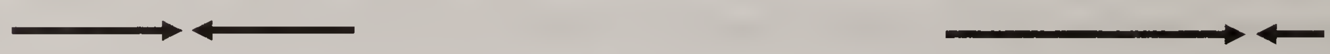
Culturalmente, el conflicto tiene diferentes significados y asociaciones. Es útil comparar y explorar los diversos significados culturales por medio del ejercicio descrito anteriormente.

En inglés, al igual que en español, la palabra conflicto está formada por dos palabras latinas, que literalmente significan chocar entre sí; tiende a significar algo negativo, algo desagradable, vinculado con la violencia. En este sentido cultural, con frecuencia, el conflicto se confunde con violencia; sin embargo, el término violencia tiene un significado diferente -la palabra es relacionada con 'violar', lo que significa infringir los derechos e integridad de alguien. La integridad del cuerpo de una persona, hogar, pueblo o país puede ser violada, y sus derechos (por ejemplo, votar, tener libre expresión, trabajar, etc.) también pueden ser violados.

Esta diferencia entre conflicto y violencia se puede demostrar de una manera simple. El conflicto se puede demostrar con el ejemplo de una persona que golpea las manos (las choca juntas): las manos se encuentran en medio con un impacto, pero ninguna atraviesa el espacio de la otra. La violencia se puede indicar como que empuja o atraviesa el espacio que la otra parte ocupa; el efecto y el sentimiento son muy diferentes.

Esta diferencia se puede describir así:

Conflicto y violencia



Conflicto
(en inglés y español chocar entre sí)

Violencia
(en inglés y español violar).

La violencia puede entenderse como una manifestación del conflicto -una expresión de otras posibles formas de manifestar el conflicto.

Estas distinciones entre conflicto y violencia son fundamentales en este Manual de Recursos. Son herramientas analíticas empleadas en muchos aspectos del trabajo de transformación : Los talleres de desarrollo de capacidades son una manera de entender cómo el conflicto muchas veces puede expresarse en una manera violenta, y descubrir otras formas de expresarse constructivamente.

¿Cómo se presenta esta distinción entre conflicto y violencia en los diversos idiomas y culturas? ¿Siempre se presenta? Los talleres para el desarrollo de habilidades pueden ayudar a identificar la forma en que muchas culturas conciben el conflicto y la violencia, y encontrar maneras de adaptar la transformación del conflicto, en teoría y práctica, para que se adapte y se base en los recursos de cada cultura. Este es un trabajo que se está realizando y que continuará con cada nuevo taller.

Otra definición de conflicto es:

- Una incompatibilidad que se percibe entre personas o grupos

La incompatibilidad puede ser en cuanto a necesidades, intereses, valores u objetivos. Es posible que éste se manifieste en el comportamiento. Definido en este sentido, el conflicto parece algo común, natural e inevitable; simplemente es una de las energías de la vida; de la forma como se manifieste la energía del conflicto tendremos una oportunidad y se podrá producir un cambio. Esta forma de entender el conflicto se puede diagramar así:

Diferentes formas en las que se puede expresar el conflicto.

Energía del conflicto

Negativa → Se manifiesta de una manera destructiva → Violencia
- muertes
- heridos
- hogares destruidos
- daño ambiental etc.

Positiva → Se manifiesta de una manera constructiva →
- mejores vidas
- mejores relaciones
- mejor gobierno
- mejor organización social etc.

El conflicto se puede manifestar de una manera constructiva para que produzca cambios personales, sociales y políticos; o de una manera destructiva, con toda la violencia y el daño característicos de las guerras violentas.

Represión del Conflicto: Existen otras dos posibilidades que le agregan más complejidad a estas formas de entender el conflicto. La energía del conflicto puede ser reprimida en vez de ser manifestada. Este Manual de Recursos no defiende la represión del conflicto; puesto que ésta puede simplemente posponer su expresión y hacer más probable su manifestación destructiva.

Esta definición de conflicto se puede diagramar así:

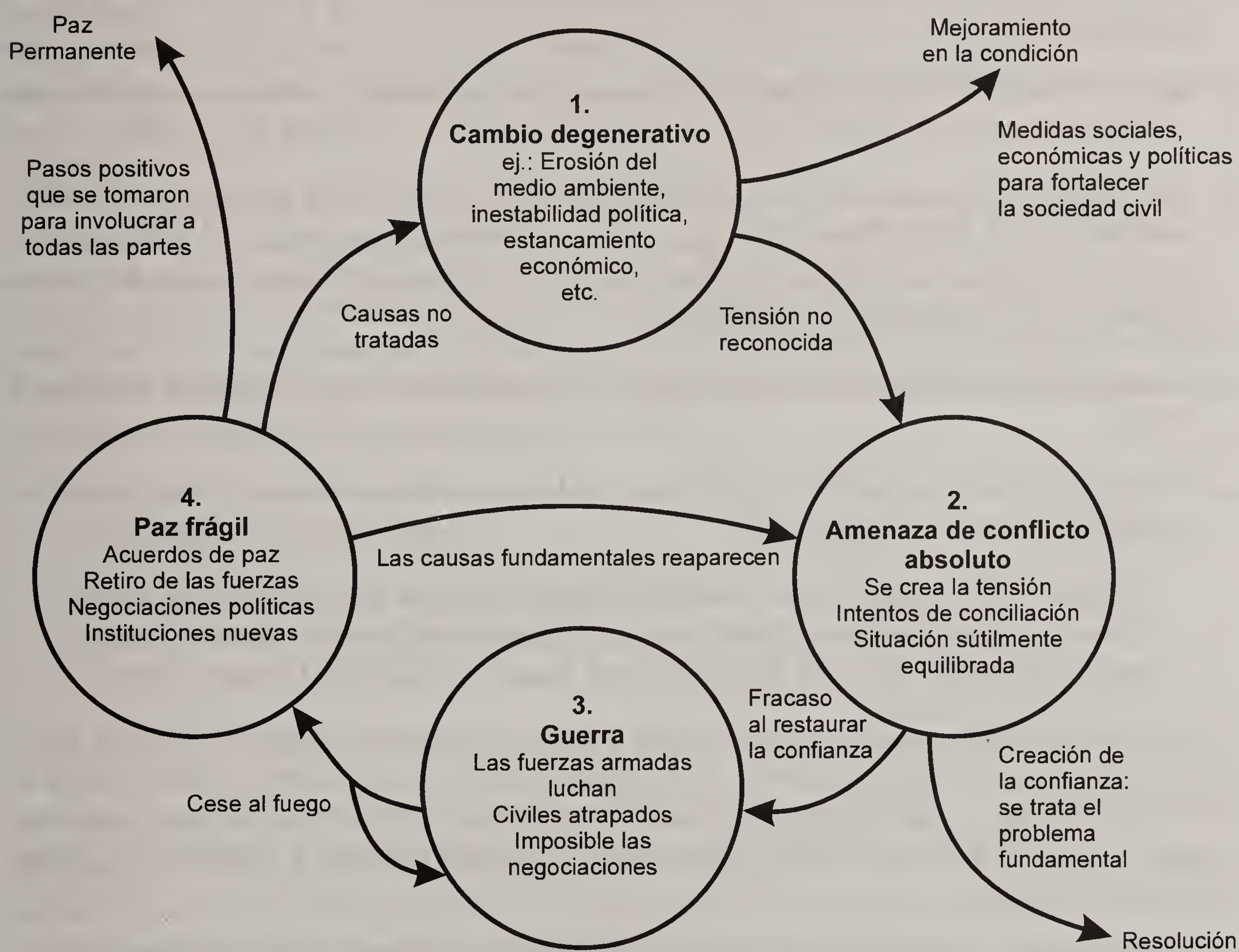


La represión puede ser principalmente interna y psicológica -cuando una persona, por alguna razón, reprime sus sentimientos con respecto al conflicto, en vez de expresarlos. Esta puede ser cultural o religiosa -cuando existen creencias y valores que no les permiten a las personas manifestar su energía del conflicto. La represión también sucede en el ámbito social y político, y ser implícito (por ejemplo, sociedades en las que no se estimula la individualidad y diferencia) y/o explícita (por ejemplo, la amenaza de castigo puede reprimir la manifestación del conflicto). En muchos casos, la represión ocurre en varios de estos niveles.

Con frecuencia, la razón para reprimir el conflicto es una expectativa que conducirá a la violencia. A corto plazo, la represión de la energía del conflicto evita la violencia en muchos casos, pero a costa de no resolver el conflicto; en algunos casos, esto permite que situaciones injustas y opresivas continúen. La represión del conflicto también puede ser contraproducente a la larga, porque ocasiona resentimiento y tiende a incrementar la injusticia u opresión, que en algún momento en el futuro se manifestarán de una manera destructiva y violenta.

Entender el conflicto como un proceso dinámico (y no como un evento, por ejemplo) es fundamental para el enfoque de este Manual de Recursos. Antes de examinar las diferentes etapas y elementos en los procesos de conflicto (en las próximas páginas), se presenta una visión general del 'proceso del conflicto', vista por otra organización y autor.

El Conflicto Como un Proceso



Fuente: Judy el Bushra, ACORD

CONSECUENCIAS DEL CONFLICTO VIOLENTO

La manifestación violenta del conflicto -incluyendo la guerra- causa gran destrucción y sufrimiento. Por ejemplo:

- 165 guerras (1945-1992) han matado a 23 millones de personas y herido a muchas más ('las guerras' se definen aquí como los conflictos violentos que causan más de 1.000 muertes anualmente, e incluyen a las fuerzas del gobierno).
- Los civiles probablemente son víctimas de estos conflictos cuatro veces más que los soldados.
- La proporción de víctimas civiles ha aumentado en 80-90% del aproximado 50% de los años cincuenta.
- En 1994, millón y medio de niños en Africa murieron, directa o indirectamente, a causa de las guerras.
- Dos millones de niños en todo el mundo murieron debido a las guerras en la última década, y de 4 a 5 millones de niños han quedado discapacitados, 12 millones han perdido sus hogares, más de un millón quedaron huérfanos o fueron separados de sus padres, y 10 millones traumatizados.
- 42 países tuvieron guerras grandes y otros 37 experimentaron la violencia política en 1993.
- 65 de estos países que sufrieron guerras o violencia política ocurrieron en el mundo en desarrollo.

Fuentes: SIPRI Anuario, 1995. UNICEF, Condición de los Niños del Mundo, 1996; Proyecto de las Naciones Unidas sobre el Impacto del Conflicto Armado en los Niños, Noviembre de 1995; UNDP, Informe Sobre el Desarrollo Humano, 1994.

Las estadísticas de muertes causadas por la guerra y el conflicto violento son sólo la parte más visible del sufrimiento causado. Los impactos que tiene el conflicto violento sobre la salud, la vivienda, la agricultura, la educación, y la cohesión de las familias, comunidades y países, son más difíciles de medir, pero pueden ser considerables y persistir por largos períodos de tiempo.

> *"Las muertes son sólo una fracción de las pérdidas humanas; muchas personas son heridas, y las pérdidas materiales subsiguientes aumentan los quebrantos de salud o la pérdida de la vida en forma indirecta y con efecto retardado. Sólo cinco guerras en los años ochenta (en Uganda, Mozambique, Angola, Afganistán, e Iraq / Irán) desarraigaron a 17 millones de personas, más de siete millones fueron expulsadas o escaparon a otros países. Algunos países prácticamente se han desintegrado... otros están al borde de la desintegración..."*

Fuente: Ian Doucent, Guerras, Informe del MET (Londres: Medical Educational Trust, 1991).

Estas estadísticas y afirmaciones son generalizaciones acerca de las consecuencias del conflicto violento. Sin embargo, para cada conflicto las consecuencias son diferentes. Puede ser útil en los talleres y reuniones ir más allá de las estadísticas generales anotadas anteriormente y hacer una lista de la forma en que las consecuencias de varios conflictos son diferentes en algunos aspectos.

También en cualquier conflicto, las consecuencias pueden diferir entre los diferentes grupos involucrados en éste y que son afectados por éste. En los talleres, y algunas veces en negociaciones entre partes en conflicto, puede ser útil identificar las diversas consecuencias del conflicto para varios grupos. Por ejemplo, las consecuencias del conflicto experimentado por las mujeres, con frecuencia difiere al experimentado por los hombres.

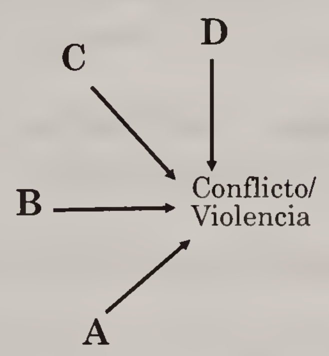
CAUSAS DEL CONFLICTO

Cuando se trata de entender el conflicto, suponer que hubo una sola causa tiene el riesgo de pasar por alto otras causas que contribuyeron a éste. Siempre es mejor suponer que hubo 'causalidad múltiple', y luego tratar de identificar todas las causas. La diferencia entre estas dos formas de causalidad se puede diagramar así:

Causalidad lineal simple

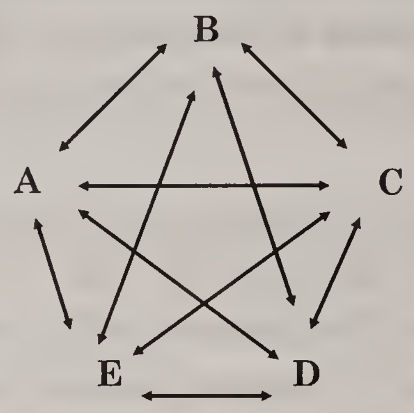
A → B → C → D Conflicto/Violencia

Causalidad lineal múltiple



Con frecuencia, tan pronto uno empieza a identificar las diferentes 'causas' de un conflicto particular, se hace más claro que no son simplemente causas que preceden al evento de guerra o conflicto violento. Primero, también son elementos que pueden estar presentes mientras dura el conflicto. Segundo, no simplemente hacen ocurrir un evento, también interactúan entre sí. Estas dos estilizaciones de la causalidad lineal diagramada anteriormente, forman un diagrama no-lineal muy diferente:

Causalidad no lineal múltiple



Este diagrama probablemente representa la realidad de una manera más fiel que los anteriores; éste muestra la causalidad como algo más complejo y continuo, con cada elemento influyendo sobre los otros. La primera distinción entre la Causa A definida claramente, que resulta en el Efecto B separado, se reemplaza en este diagrama por causalidades no lineales múltiples en las cuales la causa y el efecto no se pueden distinguir claramente.

Las causas y aspectos del conflicto incluyen:

- **recursos e intereses** (por ejemplo, conflictos por reservas petroleras, fronteras, derechos de tierras, etc.)
- **gobierno** (por ejemplo, conflictos por legitimidad política, derecho al voto, estrategias de desarrollo, movimientos de independencia, etc.)
- **ideología** y religión (por ejemplo, conflictos entre el comunismo y el capitalismo, o el islam y el cristianismo)
- **identidad** (por ejemplo, conflictos entre grupos étnicos, culturales y socioeconómicos).

El etendimiento de las causas del conflicto se puede incrementar al tomar un conflicto real y tratar de identificar en él algunos de estos elementos. Es posible descubrir que en un mismo conflicto están presentes diferentes elementos, o que uno predomina sobre los otros. Cualquiera de los anteriores diagramas se puede emplear en este ejercicio.

Identidad y etnia se pueden tomar como ejemplos de causas comunes o elementos del conflicto. La etnia es uno de los aspectos más importantes de identidad. La etnia está relacionada con identidad de grupo; se refiere a los orígenes, a la pertenencia y a los derechos. Las opiniones varían acerca del papel que juega la etnia en los conflictos; puede tener elementos étnicos desde sus primeras etapas, o éstos se pueden desarrollar a lo largo de las líneas étnicas. A continuación se presentan algunas preguntas útiles para una mejor comprensión del elemento étnico:

- ¿El conflicto étnico se manifiesta en tu sociedad?
- ¿Cómo se manifiesta, y en qué forma han cambiado estas manifestaciones?
- ¿Qué dirección está tomando el conflicto?

Se pueden formular preguntas similares acerca de otros elementos del conflicto, tales como la distribución de los recursos, el gobierno, etc. Estas causas de elementos del conflicto se pueden entender más detalladamente empleando algunas de las formas del Análisis del Conflicto descritas a continuación.

3. ANÁLISIS DEL CONFLICTO

REPRESENTACIÓN GRÁFICA
ESTILOS
DINÁMICAS Y CICLO DE VIDA DEL CONFLICTO

Con frecuencia, conflicto y confusión van juntos. Entender lo que está sucediendo es un paso para descubrir qué otras posibilidades, más constructivas, existen. El análisis del Conflicto se puede centrar en:

- identificar qué conflictos existen (en una región o en lugar particular)
- las causas del conflicto
- quiénes están involucrados en éste
- cómo se relacionan entre sí las partes en conflicto
- la situación actual
- Oportunidades
- posibles resultados, o varios de éstos

El análisis del conflicto puede empezar centrándose en las actuales circunstancias de un conflicto, pero también debe continuar y mirar las oportunidades para la paz. Más adelante, bajo el título de Análisis de la Paz, se examinarán más detalladamente las oportunidades para la paz y lo que esto involucra.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL CONFLICTO

El análisis del conflicto se puede llevar a cabo mediante la representación gráfica, la cual emplea métodos visuales para revelar los diferentes componentes de un conflicto, en varias formas, éstas se describen más adelante.

Es importante reconocer lo que ha sucedido en el pasado. Sin embargo, con frecuencia, hay resistencia a cambiar el enfoque del pasado al presente y al futuro. La representación gráfica del conflicto tiene la ventaja de unir la diferencia que hay entre las emociones y lo práctico; y de ayudar a centrarse en el futuro.

En los primeros ejemplos de la representación gráfica del conflicto que se hace a continuación, es importante hacer énfasis en que se escoge un punto particular en el tiempo en el cual se hace una representación gráfica del conflicto. Esto ayuda a hacer las cosas simples y que se representen más fácilmente, además, permite que la técnica de la representación gráfica del conflicto se aprenda antes de aplicarse en casos más complejos.

Identificar los conflictos que se traslapan mediante la representación gráfica, involucra:

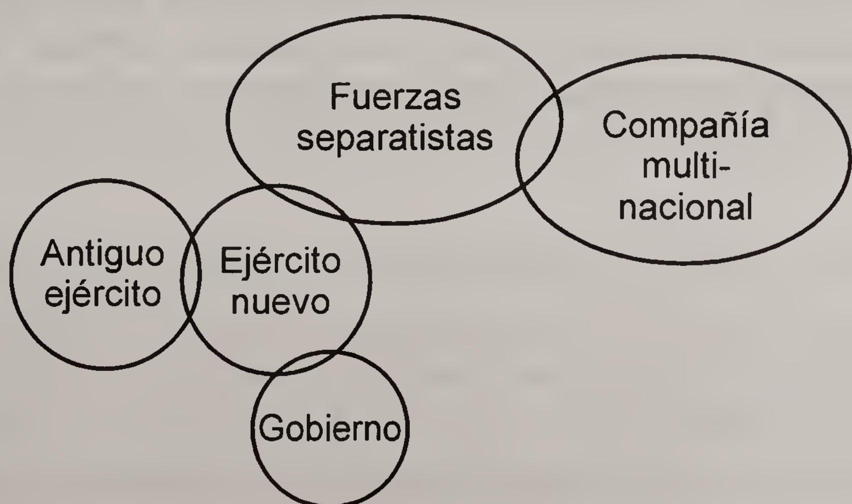
1. Escoger un área de conflicto

2. Escoger el punto en el tiempo en el cual centrarse (¿ahora? ¿Hace un mes? ¿Hace un año?)

3. Hacer una lista de los diferentes conflictos que se están sucediendo en esta área -hacer esto de una manera simple, sin pretender decidir cuál viene primero, cuál es el más importante, etc.

4. Escribir estos conflictos dentro de círculos que se traslapan.

5. Cuánto y dónde se traslapan refleja el entendimiento que uno tiene de los conflictos reales y la forma en que se traslapan e interrelacionan. Este simple ejercicio puede hacer que uno piense más acerca de estos conflictos, y revise la representación original. Este es un posible ejemplo: hacer una representación gráfica entre los ejércitos, una compañía multinacional, fuerzas revolucionarias separatistas, y un gobierno.



Esta representación simple de un conflicto revela que hay varios conflictos: entre las fuerzas separatistas y una compañía multinacional, entre los separatistas y el ejército nuevo, entre el ejército nuevo y el antiguo, y entre el gobierno y el ejército nuevo. Esta representación, que hace distinción entre varios conflictos que están relacionados, puede ser el primer paso para un análisis posterior.

Identificar aspectos, necesidades y temores mediante la descripción gráfica del conflicto, involucra:

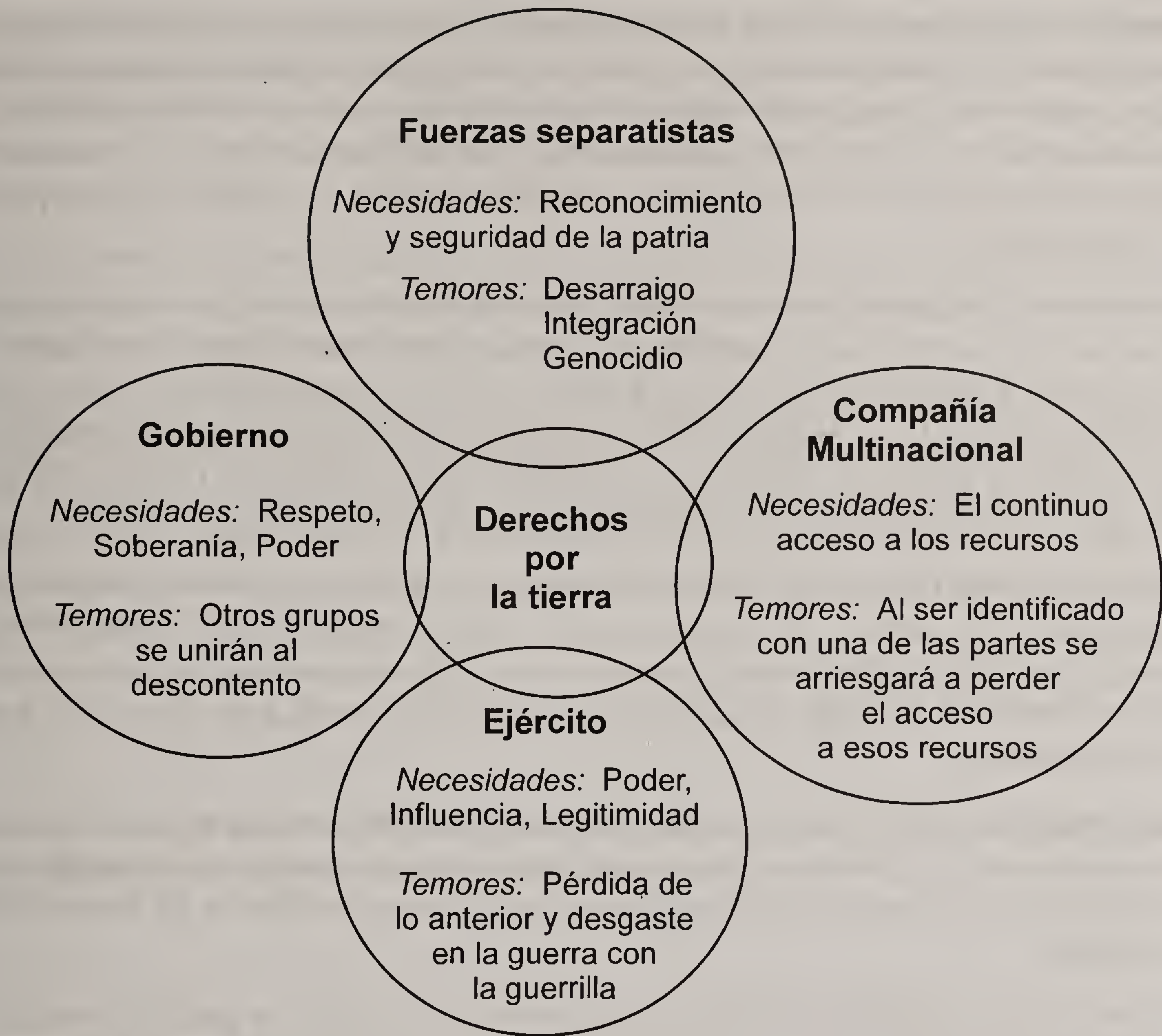
1. Escoger un conflicto que sea bien conocido y seleccionar el punto en el tiempo en el que se va a hacer la representación gráfica de éste. (Trabajando en grupo, sólo un miembro necesita conocer bien el conflicto, y los otros le pueden hacer preguntas acerca de éste).

2. Hacer una lista de las diferentes partes involucradas en el conflicto -todos aquellos que estén involucrados en el conflicto. (Identificar las principales partes del conflicto puede ser fácil, pero, usualmente existen otras partes a quienes es importante recordar. ¿Quién más tiene interés en este conflicto? ¿Quién más está afectado por éste? Algunas veces, la lista de las partes involucradas en un conflicto resulta más larga de lo que se esperaba).

3. Definir el problema de tal forma que sea aceptable para todos aquellos que están involucrados. (¡Esto no siempre es fácil! ¿Qué acordarían todas las partes sobre las causas del conflicto?)

4. Identificar cuáles son: a) las necesidades b) los temores de las diferentes partes que se han enumerado. (Algunas veces los temores son sólo una forma negativa de expresar las necesidades, sino, con frecuencia, ventilan preocupaciones profundamente arraigadas, que de otra forma, podrían descuidarse)

Este análisis produce información muy útil: las partes en conflicto, los aspectos o problemas detrás del conflicto, y las necesidades y temores de cada parte. Estos elementos pueden organizarse en un diagrama, en el centro se escribe el tema y, los nombres de las partes, con sus diferentes necesidades y temores, se escriben alrededor de éste. Este es un ejemplo de un diagrama de análisis de un conflicto con este ejercicio:



Al incluir todos los puntos de vista en la definición del problema y al tener en cuenta las necesidades y temores de cada una, este ejercicio ayuda a definir el conflicto como un problema compartido que necesitará una solución común. Si todas las partes juntas pueden hacer este análisis, se dará un gran paso en el aspecto de cooperación. Usar un diagrama simple para ayudar a analizar situaciones de conflicto complejas puede ser útil para ubicar en dónde se encuentran las complejidades. Por ejemplo: con frecuencia los conflictos no tienen únicamente un problema o aspecto, sino muchos; entonces, ponerse de acuerdo sobre una definición de un problema o problemas puede ser la mitad del camino para encontrar alguna solución.

El análisis del conflicto que identifica las necesidades y temores también puede ayudar a que las personas que están en el conflicto se preocupen menos con posiciones fijas y, por el contrario, se centren en los intereses que tienen los cuales se deberán tratar en cualquier acuerdo futuro. Listar las necesidades y temores con frecuencia revela la multiplicidad de aquellos intereses y la necesidad de incluir varios ingredientes en ese acuerdo.

Identificar las partes mediante la representación gráfica se puede hacer más detalladamente que en el ejemplo anterior, al clasificar sus diferentes tipos de involucramiento. Algunas veces es útil clasificar las partes como primarias y secundarias; en otros casos, se puede hacer una mejor distinción entre las partes centrales y las periféricas, o entre aquellas activamente involucradas y aquellas que están afectadas por el conflicto violento, pero no participan en éste.

En todos estos ejemplos de la representación gráfica del conflicto, lo mejor es no preocuparse qué tan objetiva es ésta; por el contrario, cada persona simplemente representa cuáles son las percepciones subjetivas del conflicto. Empezar a pensar en estos términos ya es un paso hacia el entendimiento y la empatía. Diferentes personas o grupos pueden hacer sus propias representaciones del mismo conflicto, y luego compararlas; esto puede revelar diferencias útiles en perspectiva y prioridad. ¡No hay una representación que sea la correcta!

Cuando las partes en conflicto están realizando estos ejercicios, pueden excluirse de la representación del conflicto. Esto algunas veces es útil para permitirles terminar la representación, luego se les solicita que lo reconozcan; esto puede motivar a revisar otros elementos de la representación del conflicto, lo cual genera discusión y revela más información acerca de las percepciones.

Representación gráfica en el tiempo: es representar gráficamente los conflictos descritos anteriormente en diferentes puntos en el tiempo, escogiendo momentos significativos. Esta puede ser una forma útil de identificar en qué forma el conflicto se ha desarrollado y ha cambiado.

La representación gráfica del conflicto, en sus formas más simples, no pretende manejar las relaciones de las partes entre sí o con el problema, tampoco tratar la cuestión del poder. La simplicidad de este análisis es lo que lo puede hacer tan claro. Este puede ser usado por cualquiera que desee entender mejor un conflicto -un espectador externo que esté preocupado, o una o todas las partes, por separado o juntas, con o sin una tercera parte.

Después de lograr los beneficios de este análisis simple del conflicto, éste se puede hacer más sofisticado en varias formas:

- Si no hay sólo un aspecto central, sino varios, estos se pueden representar en círculos traslapados; esto muestra claramente qué aspectos comparten y cuáles no.
- Las principales partes del conflicto, o aquellos nativos del país o región, pueden ser representados en círculos en la parte interior, y las partes periféricas o externas se representan alrededor en la parte externa del diagrama.

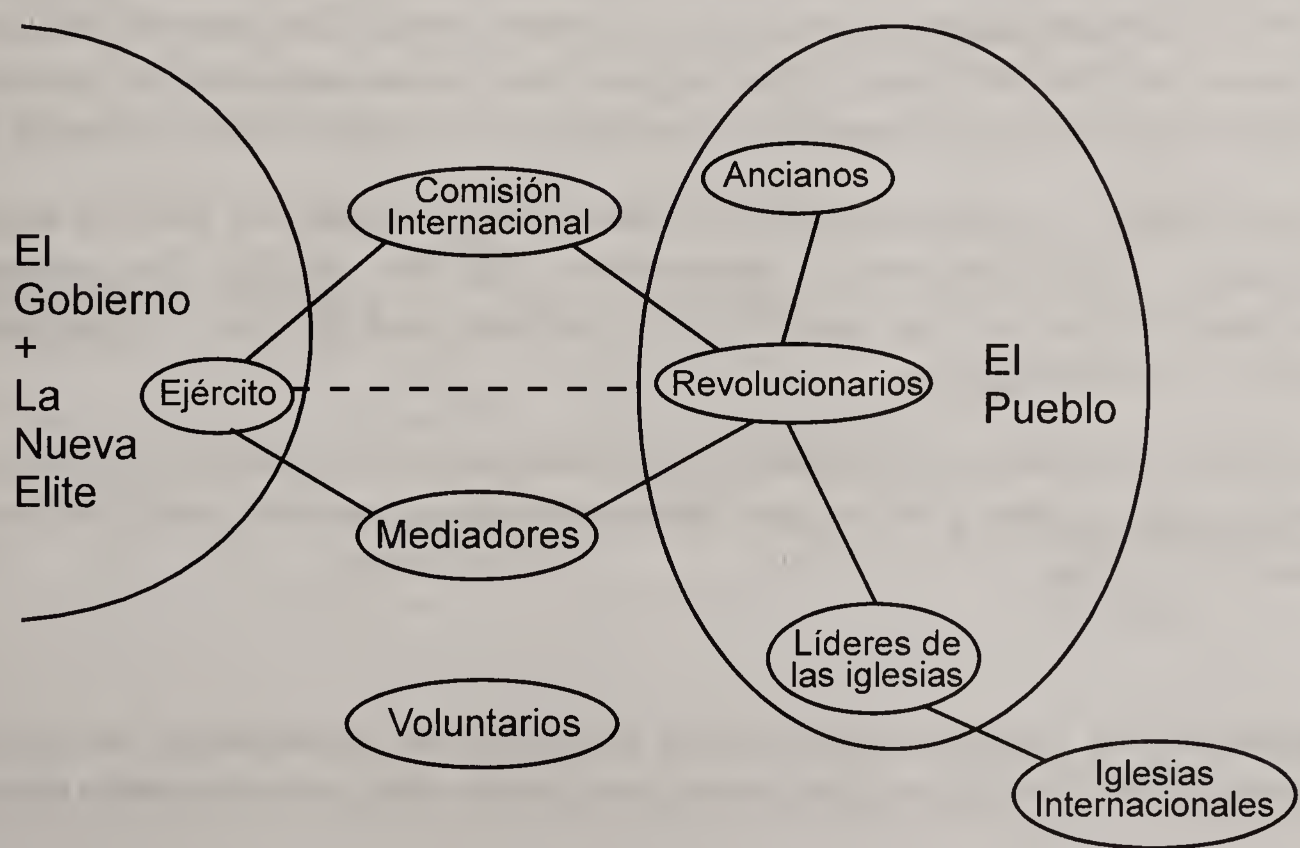
- Las relaciones entre las partes en conflicto se pueden dibujar sobre las representaciones gráficas, por ejemplo las partes que de alguna forma son aliados se podrían unir con una línea, o en la misma parte de los principales, mientras que aquellos que son opuestos entre sí se pueden relacionar con una línea punteada o ubicarse al lado opuesto.

- Cada parte puede ser analizada en estas formas: en conflictos sociales o políticos, las partes con frecuencia no son homogéneas o unidas, sino que tienen disensiones, líderes y seguidores, miembros principales y partidarios. etc.

Es mejor volver a hacer la representación gráfica simple del conflicto, luego agregarle más detalles. Comparar el primero, que probablemente muestra los elementos esenciales del conflicto, y luego las versiones más complejas, puede ser muy útil. Al estar juntas, las representaciones gráficas pueden mostrar de manera visual con qué facilidad los elementos esenciales del conflicto se pierden en una masa confusa. Por ejemplo: esta es una representación simple de un conflicto:



En un taller para el desarrollo de habilidades, el diagrama inicial del conflicto fue posteriormente desarrollado a niveles de complejidad más grandes:



Posiciones, Valores, Objetivos, Problemas, Intereses, y Necesidades. Todas estas palabras han sido empleadas en la discusión del conflicto. Es importante tener la capacidad de usar estas palabras de una manera más precisa cuando se está analizando el conflicto. Sus significados se superponen, pero no tienen el mismo significado:

Posiciones - son formales, oficiales y frecuentemente públicas. En realidad, son una exigencia. Las posiciones pueden también contener la comprensión que tienen las partes de la situación y el papel que juegan en éste, el resultado que desean y el escenario futuro; 'las posiciones' con frecuencia establecen un valor, como una especie de justificación. Los papeles que deben jugar las otras partes del conflicto están implícitas en la 'posición' de las partes.

- **Valores** - son las cualidades básicas que son muy importantes y pueden ser empleadas para justificar las 'posiciones'. Por ejemplo, el valor de autodeterminación o independencia puede ser reclamado por un grupo cuyo territorio histórico está dividido por las fronteras de varias naciones.

- **Objetivos** - son las cosas específicas que las partes en conflicto dicen que quieren, y con frecuencia son parte de una 'posición'.

- **Problemas** - cada parte dice de qué se trata el conflicto (por ejemplo, acceso a la tierra o a otros recursos, control de los militares, derecho a votar, etc.).

- **Intereses** - es lo que realmente ellos quieren, y las motivaciones que están debajo de su 'posición'. Por ejemplo, una parte puede entrar en un conflicto defendiendo una 'posición' que incluye el apoyo a los Estados soberanos contra un vecino opresor, pero tiene un 'interés' oculto en mantener su propio acceso a los recursos de la región. El supuesto que funciona aquí es que los 'intereses' no son necesidades humanas y por lo tanto son negociables, a pesar de la intensidad con la que los estén buscando las partes.

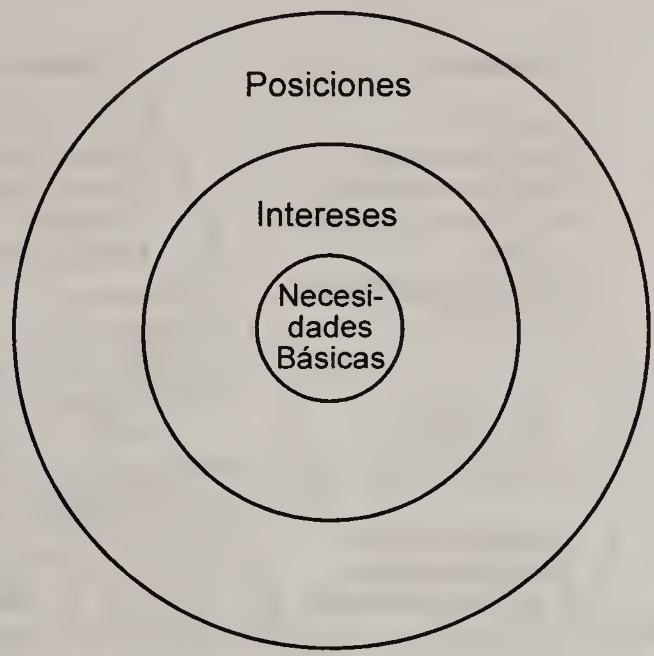
- **Necesidades** - son los requisitos fundamentales y esenciales para la supervivencia humana. Como tales, no son negociables. En este sentido, 'las necesidades' que sostienen un conflicto se consideran la realidad fundamental. Usualmente no son obvias, o son disimuladas.

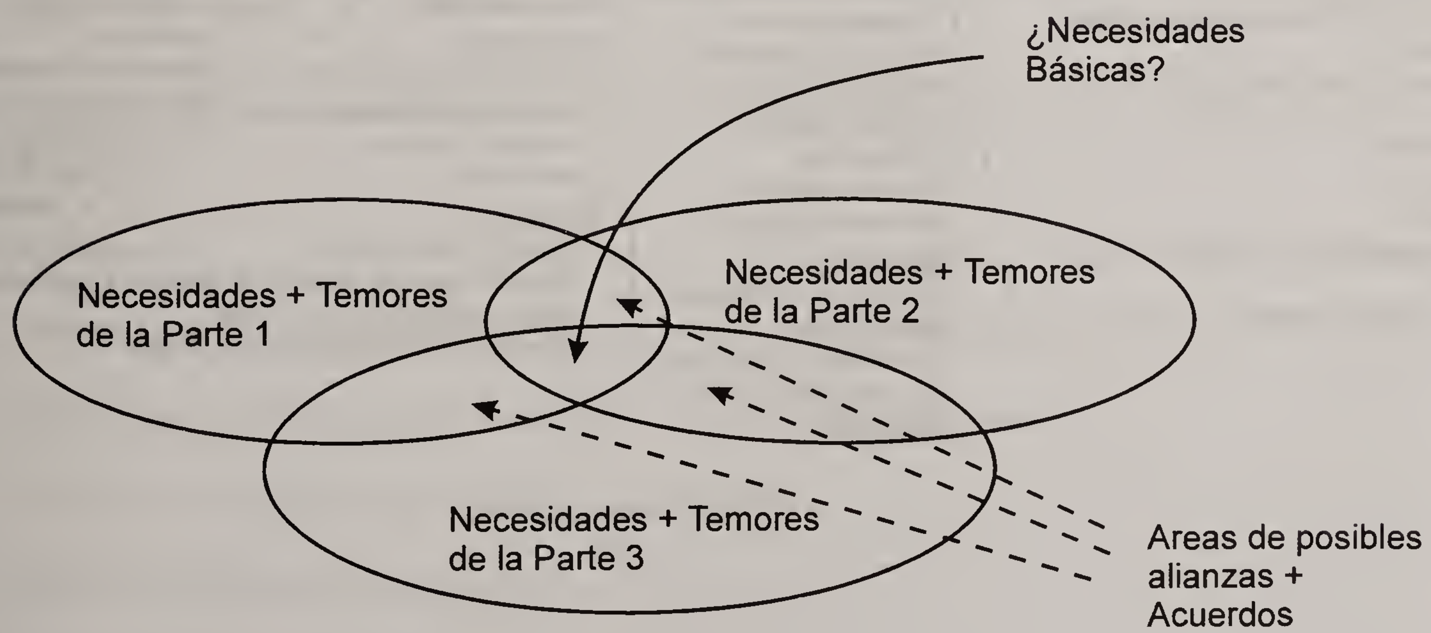
Los conflictos se pueden analizar identificando las posiciones, valores, objetivos, problemas, intereses y necesidades, y luego hacer comparaciones para cada parte involucrada en el conflicto.

Otro análisis más simple se concentra en distinguir las necesidades, los intereses y las posiciones. Es útil identificar cuáles son las necesidades básicas involucradas en un conflicto.

Se pueden hacer representaciones gráficas para mostrar las necesidades e intereses en diferentes formas:

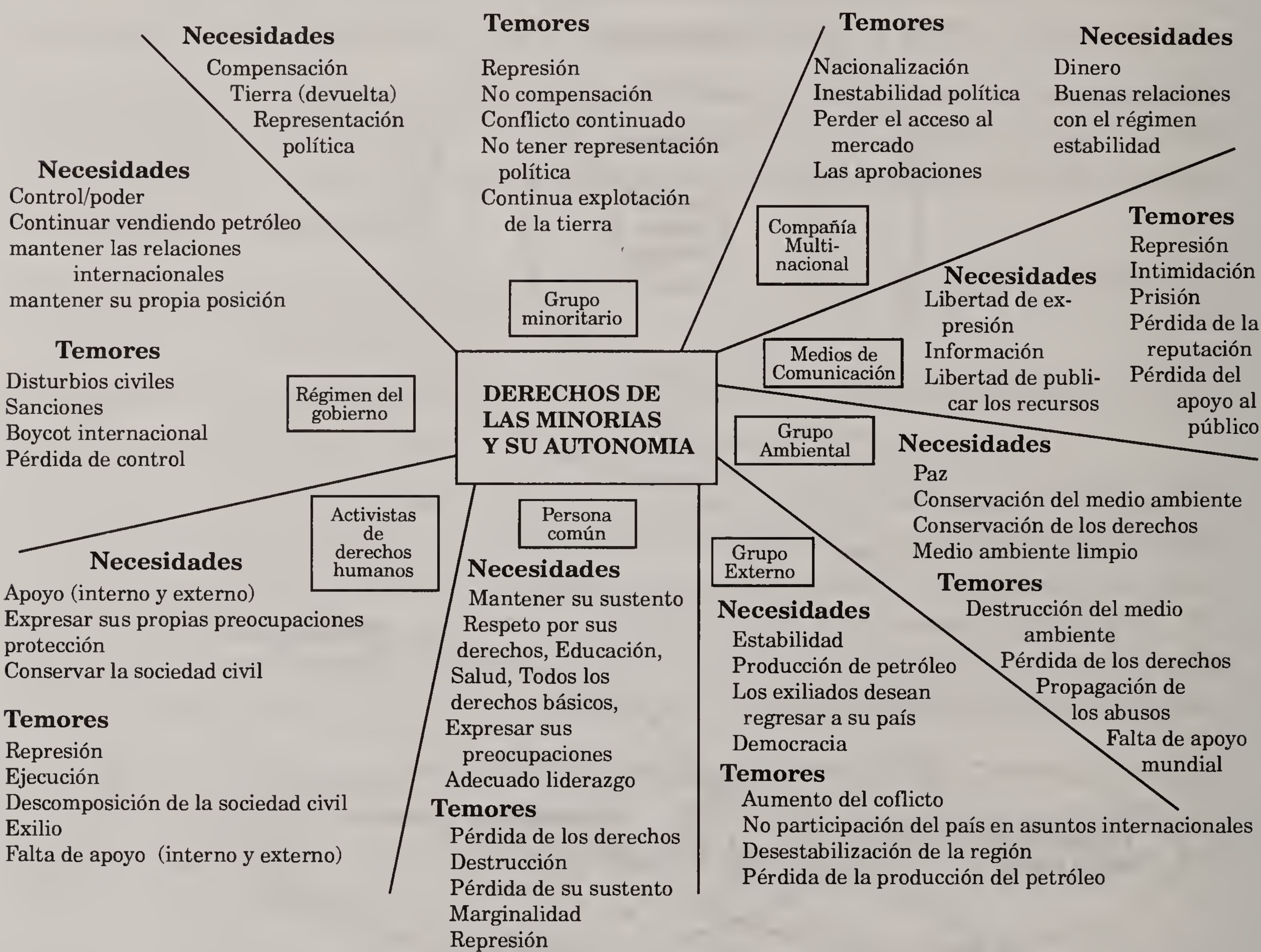
Ejemplos de Representaciones Gráficas del Conflicto





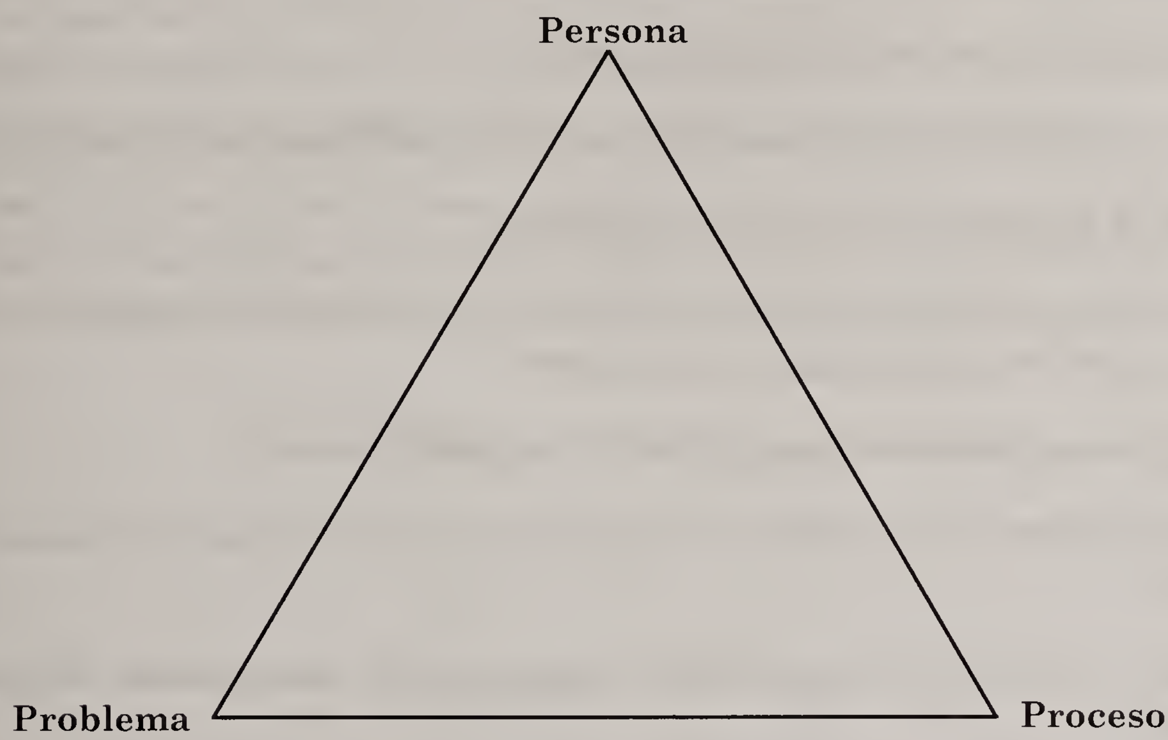
Estas representaciones gráficas del conflicto pueden identificar similitudes y diferencias entre las partes; es probable, que las necesidades de cada parte sean muy similares (aunque el conflicto puede permanecer por cuestiones de cómo satisfacer estas necesidades básicas).

Un taller para el desarrollo de habilidades se concentró en identificar las necesidades y temores de cada parte pero pone el 'tema' en el centro:



Personas, Proceso, Problema. Otra forma similar de analizar el conflicto a través de la representación gráfica trata de dividir el conflicto en tres aspectos. Estas se pueden representar como un triángulo:

Personas, Proceso, Problema



Fuente: adaptado del trabajo de J. Lederach

Cada aspecto se analiza por separado. Las siguientes preguntas ayudan a analizar el conflicto:

- **Personas**:

  ¿Quiénes son las personas y grupos involucrados directamente?

  ¿Quiénes se verán afectados o pueden influir en el resultado?

  ¿Qué liderazgo y estructura tiene cada grupo?

  ¿Cómo ve cada uno la situación?

  ¿Cómo se afecta cada uno?

  ¿Qué sentimientos o aspectos particulares caracterizan a cada uno de los grupos?

  ¿Cuáles son las principales discrepancias que se perciben?

¿Qué comunicaciones, conexiones, relaciones tiene cada grupo con el otro?

- **Proceso**:

¿Cuáles han sido los problemas catalizadores?

¿Existe un patrón histórico para su interacción?

¿Cuál es el proceso que cada uno debe seguir?

¿A medida que el conflicto se desarrolla, que otros problemas adicionales surgieron?

¿Qué grado de polarización hay entre las partes?

¿Qué actividades realizadas por las partes han intensificado el conflicto en el pasado, y cuáles lo están intensificando en el presente?

¿Qué papel juegan personas y grupos más moderados?

¿Cómo se comunican las partes? (y ¿Cuándo? ¿Por qué? ¿Con qué frecuencia? ¿Con qué resultados?)

¿Qué errores hubo en la comunicación? (incluyendo percepciones distorsionadas, estereotipos, etc.)

¿Cómo se podría mejorar la comunicación?

- **Problema**:

¿Cuáles son los intereses, necesidades y valores de cada parte?

¿Cómo se proponen satisfacerlas?

¿Qué tan incompatibles son sus intereses, necesidades y valores?

¿Qué tan incompatibles son las soluciones propuestas?

¿Qué necesidades básicas compartidas sostienen el conflicto? (¿Seguridad? ¿Autoestima? ¿Alimentos? ¿Derechos? ¿Tierra?)

¿Cuáles son los resultados mínimos esenciales con los que cada parte se sentiría satisfecha?

¿Cuáles son las áreas básicas de acuerdo y desacuerdo?

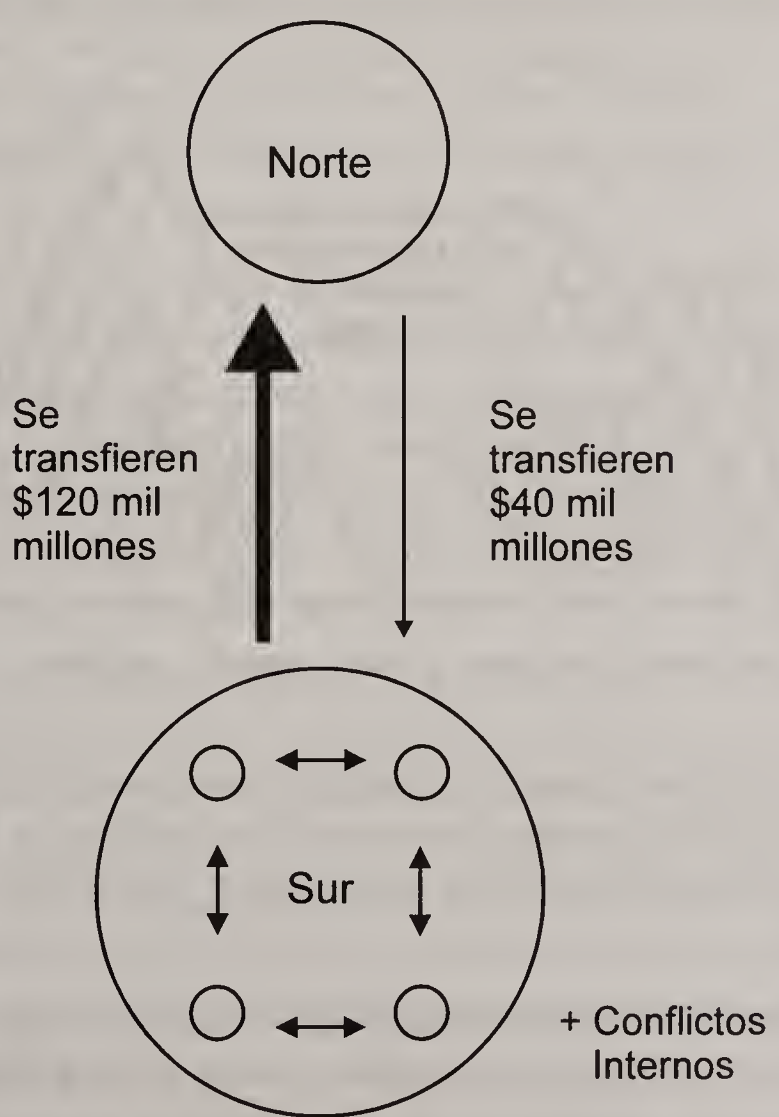
¿Con qué recursos se cuenta para manejar este conflicto?(¿dentro de las partes? ¿otros?)

¿Qué etapa ha alcanzado el conflicto? - ¿Ha llegado el momento de la resolución/transformación?

Poder. Otra forma de análisis del conflicto desarrollada en algunos talleres se concentra en las estructuras de poder. Una causa común del conflicto es la injusticia en la estructura de relaciones dentro de y entre las sociedades. Por ejemplo, la distribución injusta de los recursos, no tener acceso a la tierra, a la vivienda, a la educación, al gobierno, al empleo; y la falta de derechos y representación. El conflicto también puede surgir cuando las personas toman conciencia de las desigualdades estructurales y buscan corregirlas.

Al tratar de identificar el desequilibrio en el poder y la injusticia como causas del conflicto, un taller para el desarrollo de habilidades representó las relaciones entre el Norte y el Sur así:

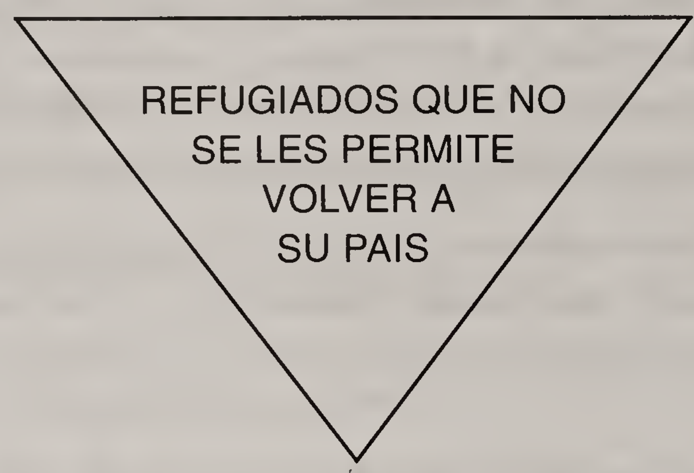
Desequilibrio del Poder en el Mundo



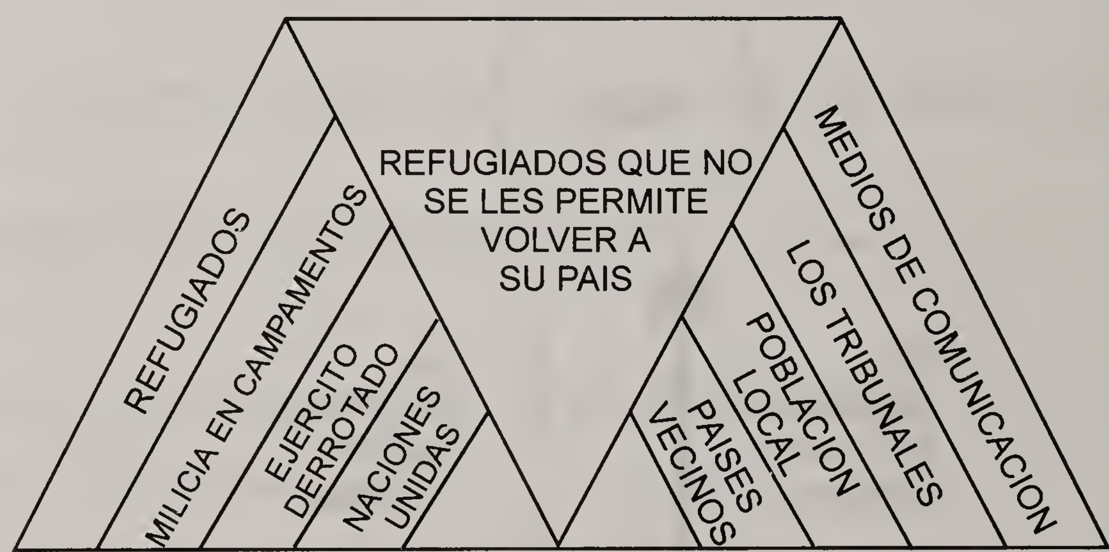
Fuente: adaptado del trabajo de Hizkias Assefa

Otros talleres adaptaron un modelo que ya existía para identificar la causa del conflicto como el hecho de no permitirle a los refugiados que vuelvan a su país.

Análisis de injusticia/causas o problemas del conflicto



Luego, los participantes en el taller hicieron una representación gráfica de los principales elementos que crean y sostienen esta situación, y los llamaron 'pilares de injusticia'.



Fuente: adaptada del trabajo de Jean y Hildegaard Goss-Mayr

Estas son algunas de las formas en las que el análisis puede aumentar nuestro entendimiento del conflicto. Entender los diferentes elementos de un conflicto -e identificar las áreas de complejidad- es una preparación esencial para escoger respuestas adecuadas dirigidas a transformar el conflicto.

Las personas y los grupos tienen diferentes formas o estilos de responder ante el conflicto. Como una etapa adicional al análisis del conflicto, puede ser útil identificar estos estilos en un conflicto en particular, en uno mismo y en las relaciones que uno tiene. A continuación se presenta un conjunto de términos para identificar diferentes estilos de responder ante el conflicto:

Controlar. Este estilo de responder al conflicto ve los conflictos y los problemas como concursos que se deben ganar o perder -¡y es importante ser el ganador! Este con frecuencia se deriva de un inconsciente deseo de protegerse así mismo del dolor de tener la culpa. Si hay un peligro inminente esta respuesta puede ser necesaria y deseable, pero, con frecuencia, es una forma inadecuada de responder al conflicto y conduce a un mayor conflicto más adelante cuando el perdedor tome represalias.

Hacer Concesiones. En este estilo de conflicto, todos ganan algo y todos pierden algo. Esta es una forma común de manejar el conflicto, pero tiende a llevar a 'soluciones' a muy corto plazo. Deja a todo el mundo con una sensación de que ha perdido algo importante, y cierra la posibilidad de una mejor solución.

Solucionar el Problema. También se conoce como el método 'ganas-gano', en el cual los conflictos son vistos como 'problemas que se deben resolver entre ambos'. Por lo tanto, la relación entre las partes es cooperativa y no adversa. Para reducir la competitividad entre las partes y estimular la cooperación, puede ser necesario primero incrementar las opciones y posibles resultados; esto hace posible que todos los involucrados obtengan beneficios significativos. El estilo de solución de problemas da igual prioridad a las relaciones con las otras partes y al resultado que satisfaga a todas las partes. Aunque es la manera más efectiva de obtener soluciones justas y a más largo plazo en muchas (pero no en todas) las situaciones, no es una opción fácil.

Complacer. Esta forma de responder al conflicto se podría describir como paz a cualquier precio'. Se hace énfasis en las áreas de acuerdo, y se ignoran o pasan por alto en las que no están de acuerdo. La desventaja de este estilo es que puede involucrar una renuncia, individual o grupal, a cosas que son importantes para ellos, con el fin de lograr un acuerdo superficial, pero pueden existir insatisfacciones o resentimientos más profundos que más tarde amenacen el acuerdo al que se llegó. Este método puede ser útil si el hecho de continuar el conflicto sin llegar a ningún acuerdo hiciera demasiada presión en la relación.

Evitar. Retirarse, física y/o emocionalmente, de un conflicto le permite a las personas no involucrarse, pero puede ser sabio retirarse cuando el problema no es asunto suyo. Un riesgo de este estilo de enfrentar el conflicto es que puede permitir que un problema crezca sin obstáculos. Rehusarse a comprometerse en un conflicto puede provenir de una percepción de la propia debilidad; si su percepción es correcta, puede ser un movimiento correcto. Sin embargo, el retirarse también puede ser provocativo: si el rehusarse a comprometerse parece correcto y moralmente superior es realmente una forma agresiva de rotular a la otra parte como los 'malos' y castigarlos.

Fuente: Adaptado del trabajo 'Responder al Conflicto' (Brimingham, UK)

Este es uno del conjunto de términos para entender las diferentes formas de responder al conflicto. Existen otros. Uno se debe preguntar: ¿Estas distinciones son útiles? ¿Hay algo que se omitió, o se distorsionó? ¿Estas formas son apropiadas para el ejemplo en particular que se está tratando de entender? ¿Están relacionadas con la cultura? ¿En qué forma se pueden adaptar para que sean pertinentes a las culturas particulares?

DINÁMICAS Y CICLOS DE VIDA DEL CONFLICTO

El conflicto se puede entender como una forma de relacionarse que se desarrolla y progresa con el tiempo.

La dinámica del desarrollo del conflicto puede progresar en forma negativa y destructiva a través de etapas similares a éstas:

1. Si el conflicto se aborda de manera constructiva, las partes reconocen que comparten un problema y colaboran para enfrentarlo. Sin embargo, lo que comúnmente ocurre es que, por el contrario, se ven entre sí como un problema, y hacen sus mejores esfuerzos para culparse y atacarse entre sí.

2. El desacuerdo (sobre algún tema) se expresa en términos de antagonismo personal. Las otras personas cada vez más se ven como si fueran ellos el problema.

3. A medida que la tensión emocional aumenta, el problema o los puntos en conflicto tienden a multiplicarse y a convertirse en algo enredado y generalizado.

4. Las emociones se intensifican, y la falta de una comunicación directa, pacífica y respetuosa se convierte en un obstáculo cada vez mayor. Las personas hablan de los otros, en vez de hablarse entre sí; también el temor y el enojo hacen que escuchar con atención y tener una comunicación constructiva sea más y más difícil.

5. Como partes que están involucradas en un comportamiento de 'devolver golpe con golpe', reaccionan ante el daño ocasionado con actos de venganza o desquitándose; la causa original del conflicto aumenta o se reemplaza por nuevas injusticias, y las pasiones se encienden.

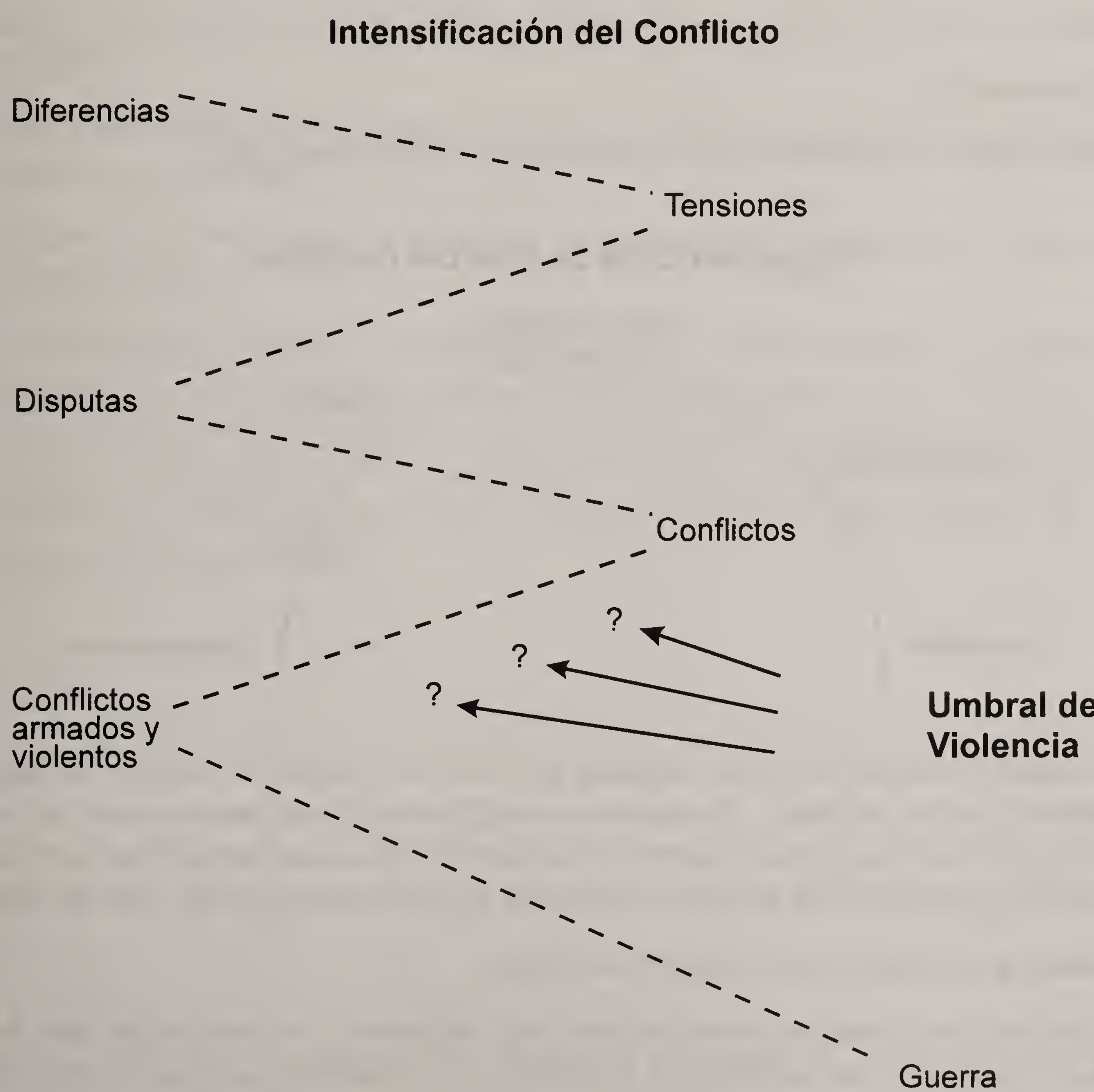
6. El antagonismo se convierte en una absoluta hostilidad; la otra parte o partes se convierten en 'enemistades' —nada bueno (humano, razonable, sensible) se puede esperar de ellos, y se justifican las medidas más extremas para oponerse a ellos. Los posibles resultados se reducen a una completa victoria o a una absoluta derrota.

7. Esta polarización afecta a la sociedad, de tal manera que la unión y la neutralidad se vuelven cada vez más difíciles. A otras personas y grupos se les presiona para que

se identifiquen con una de las partes, lo que le agrega un impulso adicional al conflicto. De manera implícita o explícita, a todos los otros sólo se les dan dos opciones absolutas "están con nosotros o contra nosotros". Las voces de tolerancia ya no se tienen en cuenta y los extremistas se vuelven cada vez más poderosos.

Fuente: del Manual "Manual para el Entrenamiento y la Meditación" y la obra de Diana Francis.

Umbral de Violencia. En el desarrollo de un conflicto, se puede alcanzar un punto cuando la violencia irrumpe. Entre más negativamente se desarrolle el conflicto, será más probable que se alcance el punto o umbral de violencia. Este fue ilustrado en un Taller para el Desarrollo de Habilidades, así:

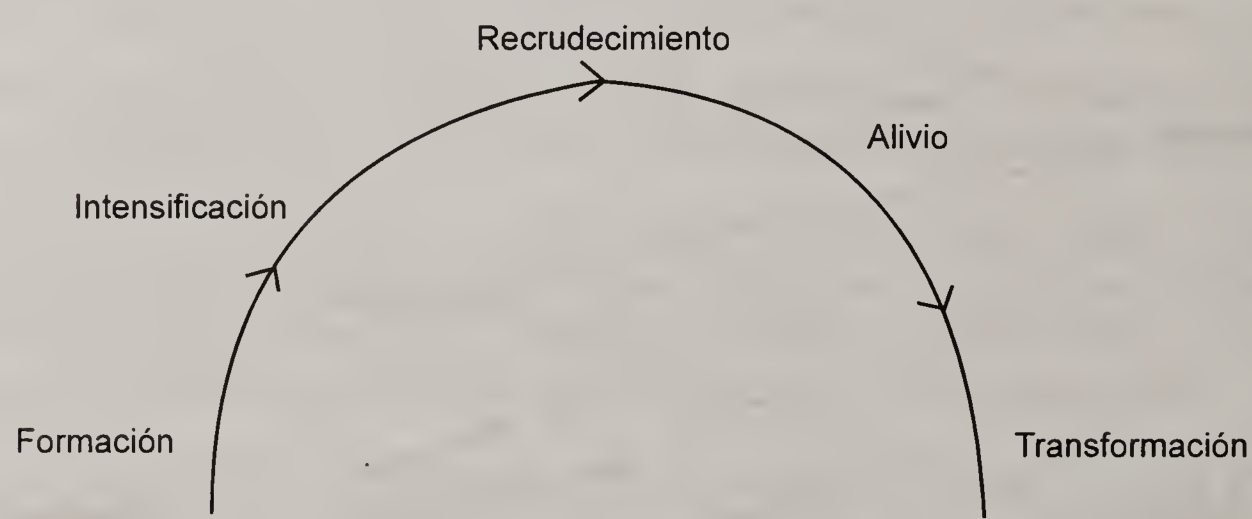


Ciclos de vida del conflicto. La transformación del conflicto involucra la intervención en el desarrollo de un conflicto en el momento en que parece ser —o estar volviéndose— destructivo y violento. De acuerdo con la etapa de desarrollo que haya alcanzado un conflicto, se deben aplicar las formas de intervención apropiadas. El análisis del conflicto es especialmente útil para la etapa inicial al descubrir qué etapa ha alcanzado el conflicto. Las principales etapas en el ciclo de vida de un conflicto se conocen con una gran variedad de nombres, entre los que se incluyen los siguientes:

- Formación
- Intensificación
- Recrudecimiento
- Alivio
- Transformación

El ciclo de vida de un conflicto se puede representar gráficamente así:

Etapas del Ciclo de Vida del Conflicto



Es importante recordar que este diagrama del ciclo de vida de un conflicto es más una simplificación de la realidad. En muchos casos, los conflictos retroceden a las etapas anteriores -por ejemplo, intensificación y luego disminución, luego intensificación de nuevo. Las siguientes instrucciones describen una forma del análisis del ciclo de vida del conflicto.

1. Escoger un conflicto que usted conoce bien.
2. Analizarlo en términos de este ciclo de vida, diagramar una versión del ciclo de vida que se ajuste a este conflicto en particular y acercarse al punto que este conflicto parece haber alcanzado.

3. Especular acerca de cómo podría desarrollarse en el futuro. Puesto que nadie sabe esto a ciencia cierta, es mejor expresar esta incertidumbre en alguna forma en el diagrama, tal vez, empleando líneas punteadas, agregando interrogaciones, etc. Quizás usted quiere dibujar varias líneas de desarrollo en el futuro.

4. Conserve esta representación gráfica del ciclo de vida del conflicto. Cuando se decide cómo tratar de ayudar a transformarlo de su curso destructivo a un curso constructivo, surgen varias preguntas:

- ¿Cuál es el punto de entrada más favorable para intervenir constructivamente en el conflicto?
- ¿El conflicto está cerca de ese punto?
- ¿Qué formas particulares de intervención se pueden ajustar mejor a ese punto de entrada?
- ¿Qué intervenciones son posibles, y cuáles se adecúan mejor a la etapa real que ha alcanzado el conflicto?
- ¿Cuáles serían los puntos de salida del ciclo de vida del conflicto para estas posibles intervenciones?
- Con preguntas como éstas, el análisis del conflicto puede aumentar el entendimiento que después se puede aplicar de manera constructiva en casos reales. Es útil empezar a especular sobre estas preguntas ahora, pero no pueden responderse por completo en esta etapa. Más adelante, las lista de preguntas se puede extender; por ejemplo, ¿Qué recursos se necesitarían para hacer cualquiera de estas intervenciones? Y ¿Estos recursos están disponibles?

4. CONFLICTO Y TRANSFORMACIÓN

ANÁLISIS DE LA PAZ
DINÁMICAS Y CICLOS DE VIDA DE LA PAZ
PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN
REQUISITOS Y CONDICIONES
ALTERNATIVAS A LA VIOLENCIA
DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

ANÁLISIS DE LA PAZ

¿Qué es paz? La palabra 'paz' puede significar diferentes cosas para diferentes personas, y sus connotaciones pueden variar de cultura a cultura. Los significados de 'paz', frecuentemente, se relacionan con valores, visiones, objetivos, etc. Las dificultades en llegar a un acuerdo entre las partes en conflicto, algunas veces pueden deberse en parte a las distintas cosas que ellos dan a entender cuando hablan de paz. Por lo tanto, puede ser útil descubrir cuáles son los significados, valores y visiones que tiene la palabra paz para cada una de las partes.

Algunas veces, las partes en conflicto usan la 'paz' política e ideológicamente para hacer valer sus diferentes y competitivos objetivos y visiones, por lo tanto, las afirmaciones acerca de la paz pueden ser parte de la confrontación entre las partes.

Paz negativa y Paz positiva son dos conceptos que frecuentemente se emplean para analizar lo que se quiere significar con la palabra 'paz'. La paz negativa ha sido definida como una ausencia -la ausencia de un comportamiento directo, y físicamente violento. La paz positiva es un concepto más complicado; se puede definir como la combinación de varias ausencias y varias presencias:

- La ausencia de todas las formas de violencia, incluso la violencia estructural más indirecta, así como la violencia física directa; la violencia 'estructural' incluye sistemas económicos que privan a algunas personas de lo esencial, y sistemas políticos que privan a algunas personas de los derechos, la representación, la seguridad, la libertad de expresión, etc.

- La presencia de estructuras que permiten la expresión del conflicto en formas que no son destructivas y pueden conducir a resultados constructivos y satisfactorios para las partes; ejemplos de estas estructuras son los cuerpos de los gobiernos locales que incluyen a las personas que deciden sobre algunos aspectos de su vida comunitaria, prensa y medios de comunicación que permiten la expresión de muchos puntos de vista y, formas de representación de los empleados tales como sindicatos.

El análisis de la paz se centra en las oportunidades para la paz (mientras que el análisis del conflicto se centra en la naturaleza del conflicto, sus causas, elementos, partes, etc.). Por ejemplo, el análisis de la paz puede abarcar la identificación de posibles facilitadores o mediadores y los elementos que se deberían incluir en un acuerdo de paz. Un taller hizo una lista de las áreas contempladas en un análisis del conflicto y de la paz:

- Identificar la naturaleza del conflicto; ¿Qué clase de conflicto es?

- ¿Cuáles son las diferentes causas del conflicto, sus causas primarias y secundarias, sus consecuencias?

- ¿Qué factores aceleradores contribuyen a la intensificación del conflicto?

- ¿Quiénes son las principales partes del conflicto? ¿Qué otras partes están involucradas o han sido afectadas? ¿Qué otras partes se deberían tener en cuenta?

- ¿Cuáles son las oportunidades para la pacificación? ¿Qué eventos podrían permitir las iniciativas de paz?

- ¿Quiénes son los posibles mediadores y facilitadores que podrían ayudar a crear la confianza que lleve a una resolución negociada del conflicto violento?

- ¿Cuáles son las opciones y temas de la agenda que se deben considerar para lograr una paz justa y duradera?

DINÁMICAS Y CICLOS DE VIDA DE LA PAZ

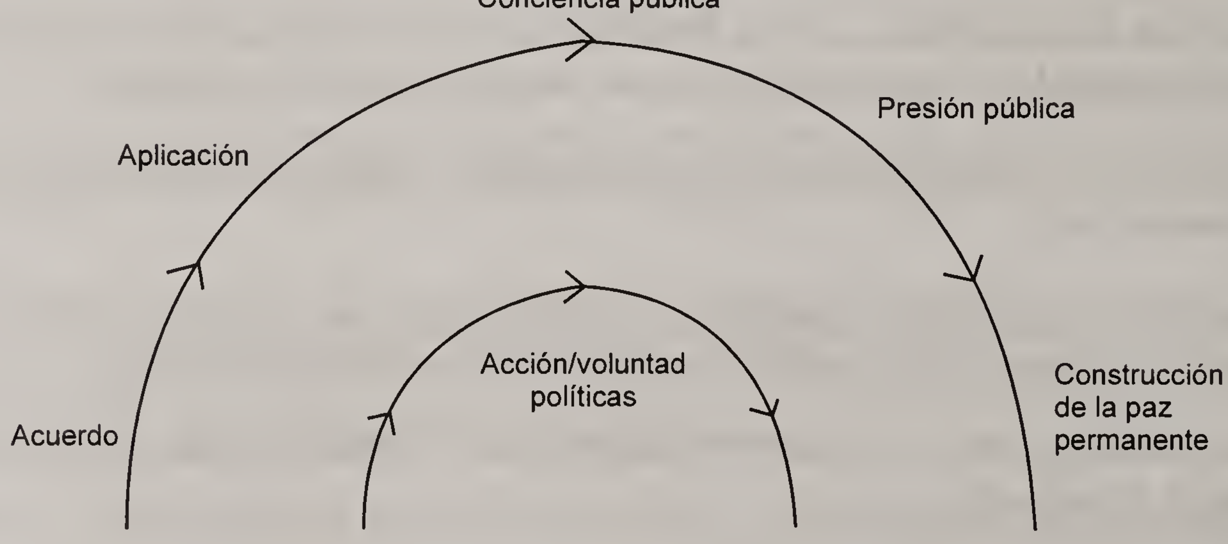
¿Cómo se empieza a lograr la paz? ¿Cómo cambia el ciclo de vida del conflicto?

Conscientización es el término comúnmente empleado en Latinoamérica para describir el hecho de tomar conciencia de la opresión y la injusticia social. Tener conciencia de la injusticia puede llevar hacia una confrontación del opresor (por ejemplo, un régimen militar, un grupo étnico dominante, una compañía multinacional). Esta confrontación puede tomar un curso violento, o llevar a las negociaciones y luego a la creación de un cambio estructural social. En uno de los Talleres para el Desarrollo de Habilidades, se denominó 'Curva hacia el Cambio Social y Político':

Ciclo de Vida de la Paz



La paz también tiene un ciclo de vida de desarrollo



La tarea global es encontrar formas de cambiar el ciclo de vida destructivo del conflicto (que conduce a la violencia) y seguir el ciclo de vida de la paz. Entender un conflicto en particular y en qué forma se puede transformar ese conflicto en una paz permanente puede ser un proceso de análisis continuo.

Injusticia estructural - una de las causas más comunes o condiciones del conflicto interno violento - se usa aquí como un ejemplo del análisis del conflicto que lleva al análisis de la paz. La situación opresiva o injusta de nuevo se representa como una pirámide invertida, que se mantiene sólo por la presencia de algunos puntales o pilares, que representan grupos o secciones de la sociedad que debido a su pasividad, acción o colusión, apoyan la injusticia. Hay cuatro tareas en este análisis.

1. Determinar las injusticias estructurales (que se encuentran en el triángulo invertido),

2. Nombrar varios grupos que sostienen la injusticia. En este ejemplo adaptado de la literatura sobre la resolución del conflicto, los campesinos de Algamar, región del Brasil, al no tener los documentos legales para probar que eran los propietarios de las tierras, fueron lanzados de ellas por compañías multinacionales. Ellos lo definieron como una injusticia, que incluye las 'estructuras rurales injustas' puesto que su experiencia fue parte de una confiscación de tierras más extensa. Los campesinos se autodenominaron como el primer pilar de injusticia, puesto que habían permanecido pasivos y sumisos ante el desahucio. Luego, denominaron a los otros grupos responsables: el terrateniente (la compañía multinacional), la iglesia (cuya jerarquía deseaba aliarse con los ricos e influyentes), los sindicatos laborales (quienes habían fallado al actuar a favor de ellos), el ejército del Estado (que actuaba para un gobierno que apoya la adquisición de las tierras por parte de las multinacionales), las milicias privadas de la compañía (que intimidaban a los campesinos), los partidos políticos (que habían apoyado la política del gobierno, o las partes (que habían apoyado la política del gobierno o no habían defendido los derechos históricos por la tierra), el sistema económico (que prefería aceptar la inversión extranjera y no atender las necesidades y defender los derechos de las personas de la región), y los intereses internacionales (que ejercieron demasiada presión en los asuntos internacionales de Brasil).



Fuente: adaptado de la obra de Jean y Hildegaar Goss-Mayr

Obviamente existen diversas formas de representar gráficamente estos elementos. Esta forma tiene la ventaja de hacer énfasis de manera gráfica en que la injusticia estructural (el triángulo invertido) es una situación artificial, que no existiría a menos que ciertas fuerzas la sostengan. En las situaciones en las que las injusticias no se han tenido en cuenta por mucho tiempo, y se han considerado como una parte normal de la vida del Sistema, al ver esta forma tan novedosa de representar la situación puede ser un medio poderoso de conscientización.

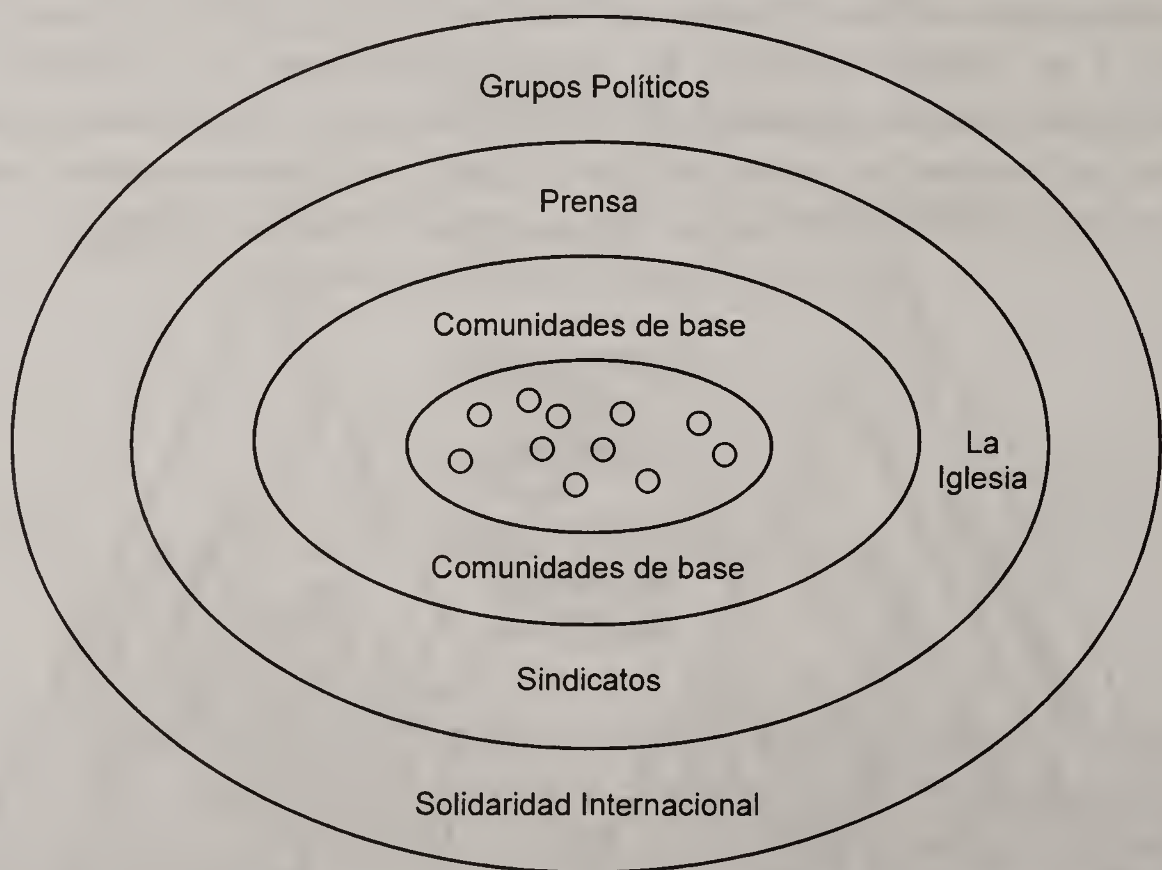
Una vez se han identificado los pilares, los pasos a seguir son :

3. Considerar cómo se pueden eliminar o debilitar; ¿por qué aquellos que apoyan la injusticia hacen esto ? ¿Cómo se podrían convencer para que cambiaran ?

4. Considerar cómo crear ese apoyo ¿quiénes son sus aliados ? (geográficamente, en religión o ideología, étnicamente, en intereses y necesidades comunes) ? ¿Quién más está en una posición similar? Cuando los grupos aprimidos son pequeños, ellos deben crear un apoyo para eliminar sus pilares de injusticia.

Al considerar esta tarea, los campesinos de Algamar analizaron su posición como una comunidad de base cristiana en medio de una campaña que se extiende gradualmente hacia afuera:

Electores de Paz

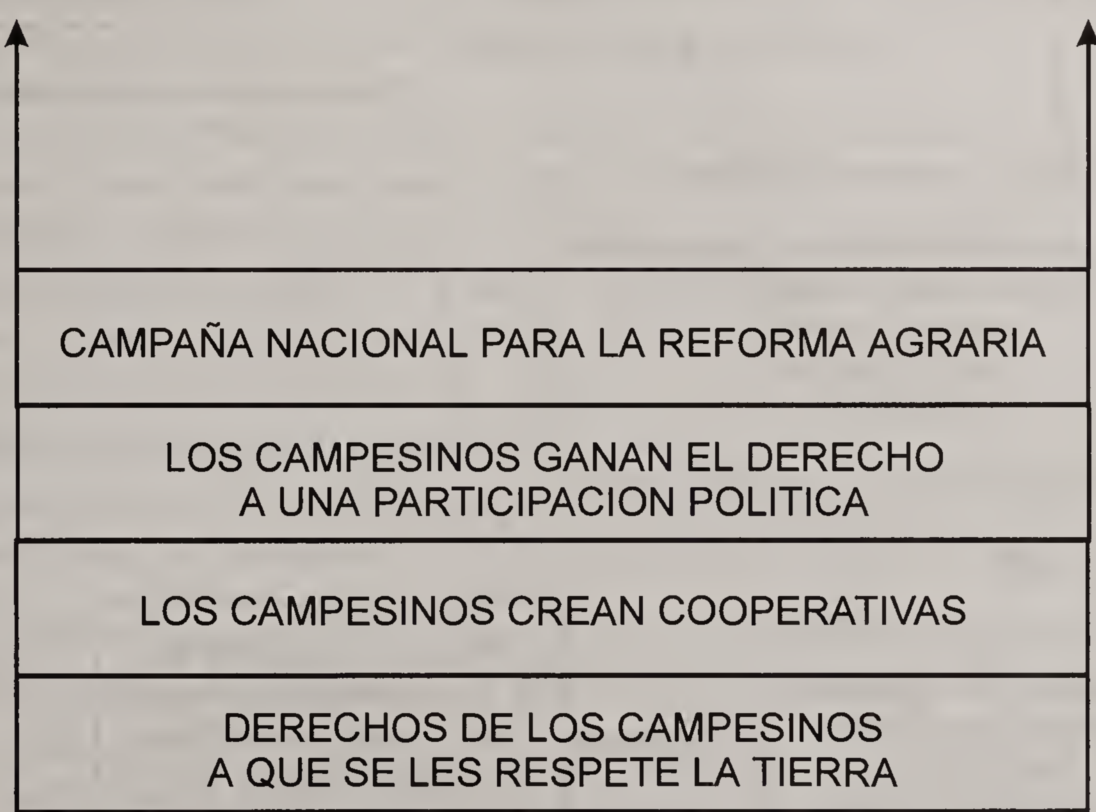


Fuente : adaptado del trabajo de Jean and Hildegaard Goss-Mayr

En el siguiente anillo más interno están sus aliados naturales, otras comunidades de base en su religión. Con su ayuda, la Iglesia en otros niveles forma el siguiente círculo con los sindicatos y la prensa (quienes en esta etapa pueden estar interesados). Con este respaldo mucho más amplio, las partes políticas pueden aproximarse y los partidarios en otros países quienes podrían presionar a las compañías multinacionales y al gobierno, al igual que llamar la atención sobre cualquier medida represiva que se tome en Brasil.

Aquellos que aparecieron en el primer cuadro como pilares apoyando la injusticia puede reaparecer en esta etapa como posibles aliados. Cuando ocurre esta transferencia, se ha logrado un considerable cambio de poder.

Las injusticias mencionadas en el triángulo invertido eran las que los campesinos querían deshacerse. Sin embargo, ellos también necesitaban identificar qué querían poner en su lugar; requerían de una visión, metas por las cuales trabajar; una nueva forma de hacer las cosas, de tal manera que se podría construir una nueva y más justa situación al igual que las antiguas injusticias estructurales se habían abolido. En el siguiente cuadro, el programa de los campesinos brasileños para el futuro empieza en la parte inferior con su propia victoria local, luego continúa un proceso para desarrollar su poder económico y organización, después su conclusión en los procesos políticos, y luego una campaña nacional para la reforma agraria.

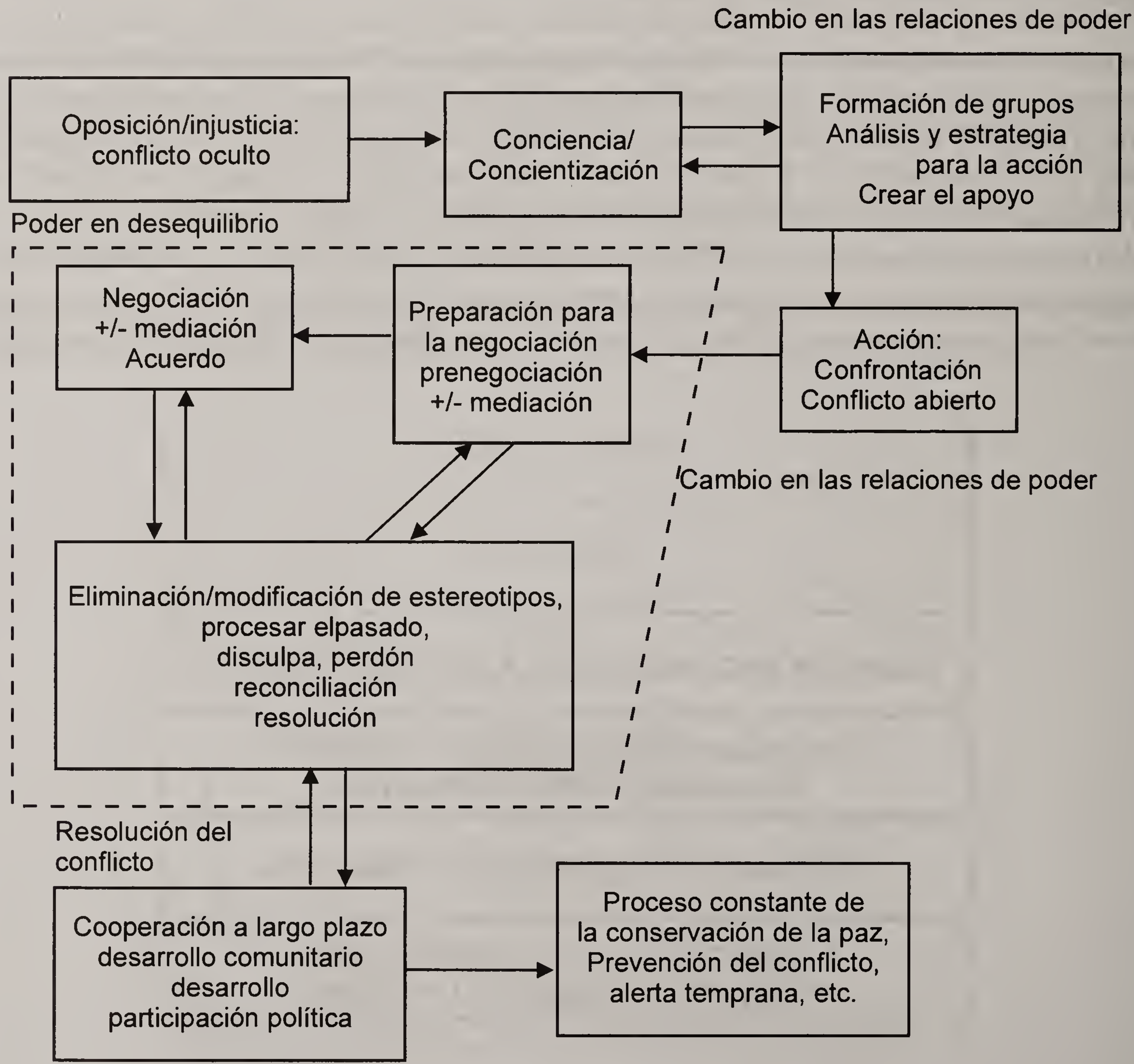


Fuente : adaptado del trabajo de Jean y Hildegaard Goss-Mayr

PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN

Durante un Taller para el Desarrollo de Habilidades, se produjeron unas representaciones gráficas de un proceso continuo que parte del análisis del conflicto hasta el análisis de la paz. A continuación se relacionan en un solo cuadro los pasos que se requieren si una situación de extrema injusticia o desequilibrio del poder se va a transformar en paz auténtica.

Desarrollo del Poder y Resolución del Conflicto



Fuente: Diana Francis y Guus Meijer

Las palabras que están en los cuadros describen las etapas, o los procesos por medio de los cuales se llega a nuevas etapas. Las etapas no tienen unos límites bien definidos, y no necesariamente siguen una a la otra en un orden determinado. Con frecuencia, los procesos deben ser repetidos, construidos y reforzados por otros procesos, con el fin de lograr un progreso considerable.

El cuadro empieza en la parte superior izquierda con una situación en que la opresión es tanta que el conflicto es oculto o latente. Los grupos oprimidos permanecen pasivos ante la extrema injusticia o violencia estructural, que posiblemente se mantiene por la violencia física, o la amenaza de ésta. Ellos pueden permanecer pasivos por la tradición o por la falta de conciencia, o porque el desequilibrio del poder evita que sus exigencias o solicitudes sean tomadas en cuenta seriamente. Para cambiar esto, alguna persona o grupo debe empezar a reflexionar, entender y expresar lo que está sucediendo, y animar a otros para que hagan lo mismo. Si este proceso del despertar de la conciencia tiene suficiente resolución, puede conducir a la formación de grupos comprometidos en el cambio; sus primeras tareas serán continuar el proceso de reflexión y análisis, y formular un proceso y estrategia comunes, luego, deben desarrollarse organizacionalmente, a medida que empiezan a tomar medidas, para crear el apoyo y así aumentar su relativo poder.

Algunos grupos prefieren usar la violencia en su lucha, otros no consideran la violencia, o no la ven como una opción práctica. Sin embargo, para otros es un cuestión de clara elección estratégica y/o principio para actuar de una manera no violenta.

A medida que su poder aumenta y se hacen más notorios, estos grupos serán vistos cada vez más como una amenaza para aquellos que están en el poder. Una etapa de confrontación abierta es inevitable - esto puede involucrar medidas represivas, incluso violencia física, por parte de los opresores que poseen el poder, aunque el grupo oprimido no haya actuado violentamente. Durante esta etapa de conflicto abierto, la relación de poder entre las partes en oposición cambiará como resultado de su permanente confrontación y de otros acontecimientos dentro de las partes o en el medio más amplio. Aunque haya violencia, se debe encontrar una forma de volver al diálogo. Una vez el grupo oprimido haya aumentado su poder suficientemente, se puede esperar que sea tomado en serio como un socio en el diálogo.

En esta etapa pueden suceder los diferentes procesos de transformación del conflicto (tales como negociación, mediación), y como resultado, la comunicación se puede restablecer y llegar a un acuerdo. Con frecuencia, éste es un proceso delicado: las conversaciones se pueden romper, los acuerdos se pueden incumplir, y el conflicto puede estallar de nuevo. La intervención de terceros puede ayudar, por ejemplo, en la forma de mediación que prepara a las partes para la negociación y en las negociaciones mismas. A través del trabajo de preparación del terreno, y del diálogo frente a frente. Se puede calmar la situación en algunos de los puntos álgidos se puede generar esperanza y confianza, y disipar algunos de los

prejuicios. A su vez, esto puede ayudar a lograr acuerdos y mantenerlos; una vez éstos se logren, es posible empezar a tratar algunos de los daños psicológicos que el conflicto y sus causas han ocasionado, y desarrollar relaciones más positivas entre los grupos que estaban en conflicto.

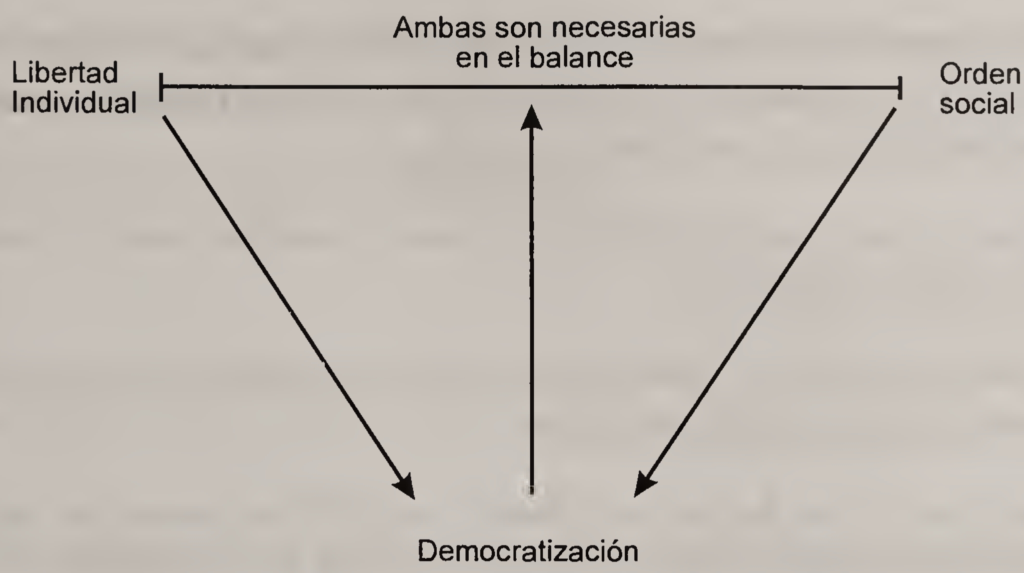
Estas relaciones más positivas se consolidarán mediante proyectos de cooperación a largo plazo para beneficiar a toda la comunidad, y se expresarán a través de las instituciones y los procesos de la sociedad. Sin embargo, las sociedades nunca permanecen estáticas, y la fase final de la 'paz' será un proceso largo (que contiene muchos pequeños procesos) de conciencia, educación, manejo de las diferencias, ajustes y compromisos en todos los niveles, para que cualquier otra situación de opresión -u otra fuente importante de conflicto- que surja se pueda manejar de manera constructiva.

La injusticia estructural y el extremo desequilibrio de poder no son las únicas causas de conflicto; también pueden presentarse otras causas y elementos de conflicto. Sin embargo, las cuestiones de poder e injusticia se deben considerar prácticamente en todos los casos de transformación del conflicto. 'La resolución' prematura del conflicto puede significar la represión de un conflicto que es justificado y necesario: pacificación en vez de hacer la paz. A la inversa, las personas que están en un conflicto necesitan entender anticipadamente los posibles costos y resultados, en la realidad de desequilibrio del poder.

REQUISITOS Y CONDICIONES PARA LA PAZ

Los requisitos sociales y personales para mantener la paz incluyen la creación de las condiciones para el cambio tanto en las relaciones personales como en las estructuras sociales. Estas condiciones para mantener la paz abarcan los derechos humanos, la ley humanitaria, la ayuda humanitaria, la protección del medio ambiente, la participación democrática y desarrollo sostenible. Los requisitos y condiciones para la paz se pueden examinar en los talleres para el desarrollo de habilidades, de acuerdo con la cultura y las preferencias de los participantes y organizadores.

La democratización, por ejemplo, con frecuencia se muestra como uno de los elementos esenciales de una paz sostenible en la cual el conflicto se maneja en formas que no son opresivas ni violentamente destructivas. Dentro de la democratización hay varias formas que pueden ir en diferentes direcciones -libertad individual y orden social; ambos son necesarios si una sociedad va a ser democrática, deben estar en equilibrio y no deben reñir entre sí. Un Taller para el Desarrollo de Habilidades describió gráficamente la tensión entre libertad y orden de esta forma:



ALTERNATIVAS A LA VIOLENCIA

En los talleres para el desarrollo de habilidades puede ser apropiado diseñar alternativas a la violencia. Las siguientes son adaptadas de un material empleado por un facilitador:

Diálogo: Comunicación sincera, debe ser el primer método y un constante propósito para aquellos que buscan el cambio a través de la no violencia. Incluso en momentos en los que el diálogo parece ser una posibilidad remota, debe permanecer la meta constante que informa cualquier medida que se tome.

La Acción Pública es necesaria cuando aquellos que están en el poder no están listos para entrar en el diálogo, con el fin de despertar conciencia pública en cuanto a la naturaleza de la injusticia y buscar apoyo para la lucha. Estas acciones varían de país a país y de cultura a cultura. Entre los ejemplos de acciones públicas se encuentran las marchas, el teatro callejero, folletos, vigilias, ayunos, mítines, bloqueos, u otras acciones que tienen un efecto directo en lo que se está haciendo, o acciones simbólicas en contra de alguna manifestación específica de injusticia. Estas acciones algunas veces conllevan desobediencia civil o la contravención deliberada de las leyes relacionadas con la injusticia. La no cooperación con la política injusta también puede ser una poderosa forma de resistencia -por ejemplo, si los marinos se rehusan a transportar desperdicio nuclear y arrojarlo al mar, o si los consumidores deciden sabotear ciertos productos. La acción no violenta tiene estas características:

- Las acciones se deben basar en una estrategia y en un análisis bien fundamentados, con una cuidadosa estimación de sus posibles efectos.

- La imaginación puede ser una poderosa ayuda para la comunicación. No es suficiente ser racional: las personas deben tomar conciencia si van a transformarse.

- Si las acciones pretenden atraer la atención de los medios, se debe pensar en cómo se van a interpretar y a presentar; quiénes son los posibles receptores del mensaje y cuál será el probable efecto que éste tendrá en ellos.
- La calidad de la preparación detallada para la acción será el principal factor al determinar su posible resultado.
- La preparación interna de los participantes como individuos, y su unidad de propósitos y acciones como un grupo, serán vitales.
- Los participantes deben haber calculado los posibles costos de su acción y estar preparados para asumirlos, tanto moralmente como en la práctica.

Como base para la no violencia como una alternativa activa a la violencia, se puede invitar a los participantes a que reflexionen sobre los siguientes aspectos que un facilitador proporcionó para estimular el pensamiento y la discusión:

- Un compromiso ante la no violencia presupone una creencia -no necesariamente religiosa- en el potencial positivo de la condición humana y de los seres humanos tanto individual como colectivamente. Es la creencia de que cada persona tiene un potencial para el bien y una conciencia que se puede tocar; que la humanidad de cada uno exige respeto, aunque su comportamiento no lo exija; que el respeto para sí mismo y para otros, tiene el más grande potencial para un cambio positivo, mientras que la violencia, en cualquier forma, lleva a la destrucción y a más violencia.
- La filosofía de la no violencia se basa en el etendimiento de que el resultado de una acción reflejará la naturaleza de esa acción; que, de hecho, la acción es en sí misma un resultado. Cuando actuamos o reaccionamos de manera violenta, perpetuamos la violencia y nos dañamos a nosotros mismos y a los otros. En contraste, cuando no nos comportamos violentamente, nuestras acciones ya constituyen, aunque en pequeña parte, los ingredientes de una nueva relación o dirección. Por lo tanto, el respeto debe gobernar tanto nuestras metas como los procesos por medio de los cuales pretendemos lograrlas.
- En la lucha por superar la violencia se corre el riesgo de ser herido. Mientras que en el combate violento el daño se causa al adversario, en la no violencia, los actores no violentos lo aceptan, si es necesario, como una consecuencia de su compromiso, con el fin de romper el ciclo de violencia.
- El propósito de la lucha no violenta es superar la violencia e injusticia en vez de lograr una victoria sobre un adversario, y obtener un resultado que satisfaga las necesidades

fundamentales de todos los involucrados, para que así se abra el camino para la reconciliación a largo plazo.

Fuente: adaptado del trabajo de Diana Francis.

CREACIÓN DE ESTRATEGIAS

Transformar un conflicto de un curso violento a uno no violento requiere una estrategia:

El Modelo Iceberg para Solucionar un Problema en un Conflicto



Fuente: Diana Francis, adaptado de Tom Leindorfer y Sue Bowers

Este diagrama es una forma de entender lo que se requiere para la solución de un conflicto. La solución que es aceptable para todas las partes se describe en el diagrama como una Solución global. La solución - en la punta del iceberg sobresale en el agua- es el resultado de mucho trabajo preparatorio que no se ve, que se describe debajo del agua, y empieza con:

1. Afirmación: la base para la transformación del conflicto significa el respeto por sí mismos y por los demás; incluye sus necesidades, derechos e identidad.

2. Comunicación constructiva es el siguiente paso: se basa en el respeto por uno mismo y por los demás. En las próximas páginas se describen los elementos necesarios para una buena comunicación.

3. La cooperación, lograda a través del respeto y la comunicación constructiva, es la siguiente etapa en la que las partes en conflicto pueden trabajar juntas tomando la causa del conflicto como un problema compartido que requiere que ambas la entiendan y tomen una acción conjunta.

Esta etapa en la transformación del conflicto requiere la capacidad de análisis y de imaginación. En esta Sección se ha demostrado el empleo del análisis. La imaginación también es necesaria para enfatizar y entender a las otras partes, y descubrir nuevas ideas para satisfacer las necesidades fundamentales de todas las partes. La imaginación permite que se creen nuevas posibilidades y que se tomen nuevas decisiones. El conflicto prolongado y/o intenso con frecuencia lleva posiciones afianzadas que sólo pueden dar como resultado posiciones extremas (por ejemplo, una derrota absoluta o una victoria total). En dichos casos, es importante desviar la atención de las posiciones hacia las necesidades e intereses básicos, e imaginar la variedad de diferentes formas en que éstos se podrían satisfacer.

Se proporcionarán más detalles sobre las etapas y procesos anotados en el diagrama del iceberg, y lo que se requiere para mantener un acuerdo de paz después de que éste se ha logrado, en las Secciones que llevan por título: negociación, facilitación, mediación.

Como una introducción a estos temas, las etapas del ciclo de vida del conflicto y del ciclo de vida de la paz se pueden emparejar, como se muestra a continuación, con el ciclo de vida del conflicto como el círculo exterior y el ciclo de vida de la paz dentro de éste.

Ciclos de Vida del Conflicto y de la Paz



Una comunicación buena y constructiva es importante en todas las etapas. Si la negociación directa entre las partes en conflicto se va a dar, ésta tiende a suceder relativamente temprano en el ciclo de vida del conflicto; se hace menos probable a medida que el conflicto continúa, y se requiere más de la ayuda de una tercera parte, como la facilitación o la mediación. La participación de las personas en los procesos de paz puede durar a lo largo de los ciclos de vida. Finalmente, hay asuntos importantes pertinentes a la etapa después del acuerdo, con el fin de garantizar que la paz se mantenga y se arraigue en las estructuras sociales.

5. COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN COMBATIVA
BUENA COMUNICACIÓN

Escuchar activamente
Hablar claramente
Confrontar de manera creativa
Replantear la situación
Estimular a la solución del problema
Generar opciones
Crear acuerdos - Votación y Censo

El objetivo es entender en qué consiste la comunicación, y cómo puede ayudar a resolver los conflictos. Las habilidades de la comunicación son básicas para todos los aspectos de la transformación del conflicto. La falta de comunicación casi siempre es un factor que contribuye al conflicto, algunas veces, el más importante.

COMUNICACIÓN COMBATIVA

Las personas que tienen diferentes opiniones y posiciones frecuentemente se comunican en una forma combativa y de confrontación: discuten, tratan de desvirtuar la posición del otro y de convencerlo de que sus opiniones son las correctas. Incluso pueden hablar y comportarse en forma amenazadora. Las formas combativas de comunicación pueden incluir los siguientes elementos:

- No escuchar a la otra persona, preguntas retóricas (que en realidad son afirmaciones)

- Se concentran en expresar sus propios puntos de vista y tratan de evitar que la otra persona exprese totalmente sus opiniones.
- Expresar suposiciones acerca de la otra persona y sus puntos de vista, valores, etc., en vez de preguntarle cuáles son.
- Expresar opiniones fijas y puntos de vista absolutos.
- Culpar a la otra persona o grupo mientras se idealiza uno mismo.
- Simplificar los aspectos complejos ignorando las diferencias sutiles en una variedad de opiniones, centrándose en posiciones extremas, de tal manera, que las personas y las posiciones están polarizadas entre buenos/aliados o malos/enemigos.
- Ocultar sus propias dudas, ambivalencias, confusión, temores, necesidades.

La comunicación combativa se caracteriza por ser ruidosa y desagradable; con frecuencia no es productiva, no se obtiene ningún resultado: lo que usualmente se logra es la repetición de las posiciones y diferencias que ya se conocen. Algunas veces puede resultar en el dominio verbal de una de las partes o grupos, o en que abandonan y se van; rara vez termina en el acuerdo, reconciliación o alianza de las personas o grupos involucrados. Usualmente, ciertas cualidades están ausentes en la comunicación combativa:

- Curiosidad e interés por el otro
- Mente abierta
- Empatía, camaradería, compasión, respeto
- Honestidad, humildad

Se podría decir que en la comunicación combativa, las personas en realidad no se están comunicando, o que no se están comunicando bien. La comunicación combativa se opone a lo que se puede llamar 'buena comunicación'; ésta trata de mejorar y maximizar la comunicación entre las personas involucradas.

BUENA COMUNICACIÓN

La buena comunicación es la ruta para entender y llegar a un acuerdo. Es tanto una expresión de respeto como un medio de crearlo; la buena comunicación también puede evitar un conflicto innecesario, o no permitir que un conflicto ya existente se intensifique. Por lo tanto, las actitudes y habilidades de la buena comunicación son vitales para todos aquellos que desean actuar constructivamente en relación con el conflicto, ya sea como partes o como

mediadores. Se debe observar que la comunicación ocurre dentro de ciertos contextos y culturas; es importante tener esto en cuenta y ajustar los siguientes elementos a cada cultura y contextos particulares.

Los elementos de una buena comunicación, que a continuación se describen más detalladamente, son:

- Escuchar activamente
- Hablar claramente
- Confrontar creativamente
- Replantear la situación
- Estimular a la solución del problema
- Generar opciones
- Crear acuerdos - votación y consenso

Escuchar Activamente

La escucha activa es probablemente la más importante de las habilidades de la comunicación. Esta le da al orador tiempo, espacio y la atención necesaria para expresar por completo sus pensamientos, sentimientos y experiencias; para la persona que está hablando, ésta puede ser una experiencia poco usual y muy satisfactoria, la cual tiene un efecto liberador; puede crear buena voluntad y apertura a nuevas posibilidades. En la escucha activa, el orador dirige. El que escucha presta absoluta atención sin interrumpir, y puede ver lo que está detrás de las palabras del que habla. Escuchar activamente involucra:

- La atención del oyente dirigida hacia afuera y hacia la otra persona.
- Receptividad interna.
- Empatía y apertura - darle fuerza al orador al estar 'totalmente presente'
- Animar al orador para que continúe
- Resumir en sus propias palabras lo que la otra persona ha dicho, cuando ella se detiene
- Incluir en estos resúmenes tanto el contenido real como los sentimientos expresados por el que habló
- Adaptar su resumen de acuerdo con la forma en que el orador responde a éste

- Reconocer el acuerdo en medio del desacuerdo
- Usar un lenguaje similar, y reflejar el estilo de comunicación del orador de una manera no verbal

Probablemente lo más difícil como oyente, y lo más importante, es permanecer callado y atento. En la comunicación frente a frente, la forma en que nos sentamos o nos levantamos y la manera en que miramos son señales no verbales importantes de nuestra atención; pequeños sonidos o palabras de simpatía serán naturales si nuestra escucha y empatía son reales. También podemos usar algunas palabras para garantizarle al orador que sí estamos escuchando y entendiendo lo que está diciendo, y ayudarle a expresar sus pensamientos y sentimientos de una manera más clara. Empleando estos métodos, el oyente puede fortalecer el puente invisible de la comunicación.

Los Sentimientos que se están comunicando son tan importantes como la información real. Entender verdaderamente lo que alguien está diciendo requiere entender cómo se siente acerca del tema; algunas veces la persona describe sus sentimientos directamente; con frecuencia, aquello sentimientos se expresan con menos facilidad, incluso se disfrazan, pero podemos sentirlos y responder por medio de nuestras palabras y comportamiento. Nuestras intervenciones orales pueden ayudar a reconocer sentimientos no expresados así como aclarar los significados que se expresan verbalmente. Algunas veces, por razones de sensibilidad personal o cultural, podemos responder a los sentimientos del orador sin referirnos a ellos directamente.

Resumir o parafrasear puede ser usado para revisar y aclarar detalles, pero es más útil describir todo el cuadro a medida que el oyente lo ha entendido. También se puede usar para identificar diferentes elementos de lo que se ha dicho y relacionarlos entre sí, reflejando grado de importancia que tienen. De esta forma, esto le puede ayudar al orador a darse cuenta que lo que quería comunicar ya está terminado, y que está listo para avanzar a otro tema.

Parafrasear significa repetir en sus propias palabras lo que uno entendió de lo que el orador dijo. Esto muestra lo que el oyente captó de lo que quería significar el orador y revisar su exactitud. Ser constantemente parafraseado puede provocar malestar, pero cuando se ha dicho algo importante, parafrasear puede ser muy útil.

Hacer preguntas también puede ser importante para demostrar el deseo que tiene el oyente de entender, de aclarar significados y sentimientos, y de revisar la información e interpretaciones. Al igual que al parafrasear, no se debe exagerar al hacer preguntas. Su formulación y tono deben ser razonables. Por ejemplo, pedir ejemplos específicos puede ser útil, pero puede parecer muy desafiante e incluso incrédulo ante lo que el orador ha dicho.

Generalizar puede ser útil, pero las generalizaciones se deben ofrecer tentativamente, como preguntas que invitan al acuerdo o a la modificación por parte el orador.

Escuchar la crítica puede ser difícil. El oyente debe estar abierto a explorar lo que se está diciendo, aunque se reserva el derecho de no estar de acuerdo; debe reconocer los sentimientos, argumentos y necesidades del otro. Cuando la otra persona está enojada, usualmente es mejor tratar de considerar sus necesidades fundamentales, y mostrar entendimiento. Existe una diferencia importante entre expresar sus sentimientos y establecer cuáles son esos sentimientos. Por ejemplo, si uno está furioso, es mejor describir cómo se está sintiendo en vez de demostrarlo (gritando o insultando al otro, por ejemplo), y sugerir o solicitar otra forma de manejar el problema, u otro momento para hablar. Ser específico y evitar caer en generalizaciones o atribuirle intenciones a la otra persona también ayuda. Las palabras se deben escoger con cuidado, estar conscientes de cómo las va a recibir la otra persona.

La clave para la escucha activa es el deseo auténtico del oyente de entender y apoyar al orador cuando dice lo que tiene que decir. Si esto no se presenta, o el oyente está con un gran deseo de organizar o dominar, la escucha va a ser de mala calidad y las intervenciones habladas serán inútiles. No se debe hacer demasiado énfasis en que la buena voluntad y la actitud son más importantes que la técnica.

Hablar Claramente

La buena comunicación requiere tanto de una expresión oral clara como de una escucha atenta. Se necesita de valor para decir algunas cosas, puesto que se corre el riesgo de causar dolor o ira. Al igual que con la escucha, la actitud es de suma importancia; si el hablante siente respeto por sus necesidades y puntos de vista y por los del que escucha, ese respeto se expresará en el tono de voz y en las palabras que emplee, al igual que en la postura que adopte. Estas son algunas ideas para una expresión oral en situaciones de conflicto real o potencial.

- Mandar Mensajes - "Yo"
- Expresar deseos en vez de exigencias
- Determinar el contexto y establecer el propósito de sus acciones

Mandar mensajes - "Yo": significa reconocer los sentimientos de uno, hablar en primera persona Yo siento.../ quiero.../ creo... etc., en vez de descargar sus propios emociones hablando del otro, especialmente en tono de acusación o crítica ('Usted siempre... Ustedes son ...', etc.). El momento oportuno y las circunstancias pueden ser importantes. Por ejemplo, ¿es mejor

hablar ahora, o esperar una oportunidad en privado o tranquila cuando las emociones se hayan calmado?

Establecer su posición claramente como preferencias o deseos es mejor que expresarlas como exigencias que se le hacen a la otra persona. Esto le permite a la otra responder a las solicitudes.

Ser explícito en cuanto a las intenciones ayuda a evitar malos entendidos y no da campo para que la otra persona especule (y posiblemente se imagine una respuesta equivocada). Esto también tiene un sentido de honestidad y apertura que es útil en una buena comunicación. También puede ser de ayuda determinar el contexto estableciendo brevemente su propia interpretación de la situación.

Confrontar de Manera Creativa

Confrontar a otros es algo que la mayoría de personas encuentra difícil, y ser confrontado es incluso menos agradable. Sin embargo, evitar la confrontación deja varios temas sin plantearse y, por tanto, sin resolverse; el resentimiento y otros sentimientos que no se expresan quedan debajo de la superficie y pueden interferir con otras comunicaciones.

Es posible que la confrontación se evite por la expectativa de que será desagradable e inútil. Por lo tanto, es importante crear formas en las que se ocasione la confrontación sin sentimientos personales de dolor y humillación, y con resultados positivos. Esto involucra el hecho de hallar maneras de comunicar las cosas (sentimientos particulares, problemas, etc.) que las personas tienden a encontrar más difíciles. Una confrontación exitosa para ambas partes tal vez es el objetivo más difícil de alcanzar en la comunicación. Presentamos algunas pautas, que se explicarán más detalladamente a continuación:

- Prepararse uno mismo - por qué y cómo hacerlo
- Pedir consentimiento - no acorralar a la otra persona
- Encontrar un ambiente seguro y aceptable para ambas partes
- Tratar de separar a las personas del problema
- Ser 'duro con los temas - suave con las personas'
- Ser honesto - ser dueño de sus propios sentimientos y determinar lo que uno quiere
- Estar listo a escuchar, y a ser confrontado por los demás

La Preparación incluye la revisión de los sentimientos y pensamientos que uno tiene con respecto a la otra persona y al problema, tal vez, hablando confidencialmente con una tercera persona. Esta también involucra la planeación de la manera en que se va a acercar a la otra persona, dónde, cuándo y, además, cómo podría responder.

Pedir consentimiento le permite a la otra persona también prepararse, práctica y emocionalmente. Si uno siente el deseo de agarrár a la otra persona desprevenida, ¡tenga cuidado! Prevenir y pedir consentimiento para comunicarse sobre el problema probablemente ayuda a lograr una mejor respuesta; esto puede llevar a que se sugiera un momento y un lugar para tratar el tema de confrontación, o preguntarle a la otra persona por sus preferencias. Es importante que el ambiente sea seguro para ambas partes, y no tengan interrupciones.

Separar a la persona del problema puede requerir de alguna preparación. La confrontación con frecuencia es difícil, en parte, porque uno, intencionalmente o no, ha definido a la otra persona como el problema; esto es como 'darle el carácter de enemigo' al otro, y hace que la buena comunicación de confrontación sea casi imposible. Cuando se espera que el resultado va a ser malo, ¡usualmente ése es el resultado! Por lo tanto, es necesario despersonalizar el problema, separar a la persona de éste. Una forma de hacerlo es identificar el comportamiento que uno define como problemático y hablar acerca de él en vez de hablar de la otra persona; otra manera es, antes de la reunión, recordar las cosas positivas que uno valora en el otro, y quizás empezar a expresárselas a la otra parte. Si es una relación de mucho tiempo atrás que está involucrada, puede ser útil reafirmar el compromiso que uno tiene con respecto a ésta. Estos aspectos ayudan a crear un contexto positivo dentro del cual se puede dar la comunicación de confrontación. Demuestran que la relación consta de mucho más, no sólo de este problema. Separar a la persona del problema es difícil y, en algunos casos, puede parecer que no es posible, sin embargo, es importante tratar de hacerlo.

En esta etapa los mensajes "Yo" también son importantes; es de muy poca ayuda decir cosas como "Todo el mundo siente de esta manera con respecto a usted..."; por el contrario, es mejor hablar por sí mismo. Cada persona tiene derecho a sus propios sentimientos y creencias.

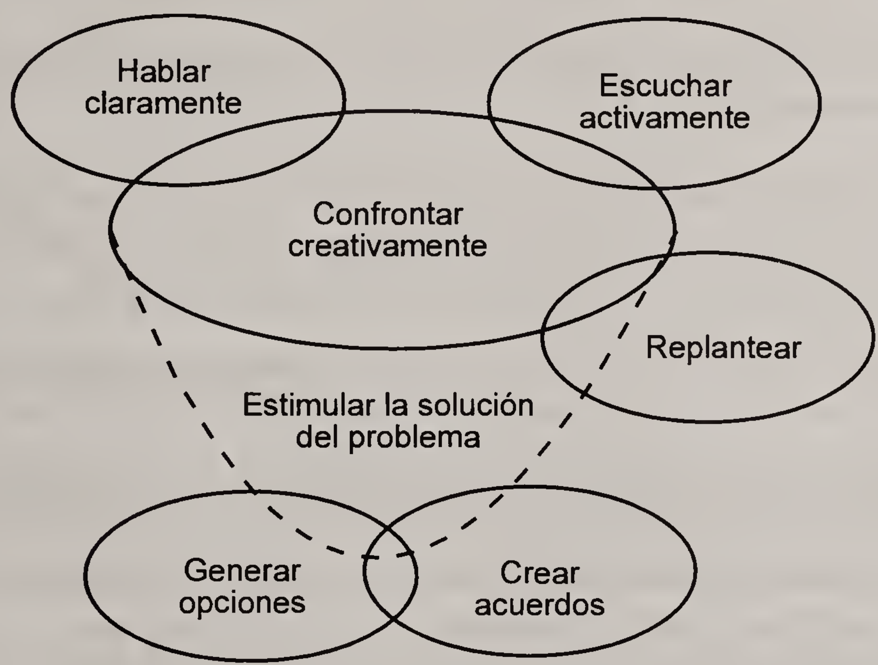
Lo que uno quiere obtener de una confrontación es con frecuencia que la otra persona cambie su comportamiento; prepare detenidamente cuál es este comportamiento. Si parece razonable, sea sincero y honesto, es mejor establecerlo claramente que dejar que la otra persona adivine lo que uno quiere.

A lo largo de todo el proceso, se requiere de una combinación de reafirmación y respeto para lograr una comunicación efectiva en la confrontación. El respeto incluye reciprocidad: si uno quiere ser escuchado uno también debe estar preparado para escuchar. Es importante hacer

un acuerdo con respecto a quién va a hablar primero, y que las dos partes tengan el suficiente tiempo para hablar sin ser interrumpidas.

La Confrontación creativa es una de las habilidades más difíciles de la comunicación. Uno de los Talleres para el Desarrollo de Habilidades representó las habilidades de la comunicación en el diagrama que se representa a continuación, y colocó la confrontación creativa en el centro.

Elementos de la Buena Comunicación



Replantear la Situación

A medida que el conflicto avanza hacia una dirección destructiva, la comunicación entre las partes se hace cada vez más hostil. La comunicación constructiva ayuda a hacer posible la paz; cambiar la naturaleza de la comunicación puede ayudar a cambiar la naturaleza del conflicto. Una forma de hacer que la comunicación en un conflicto sea más constructiva es replanteando el conflicto.

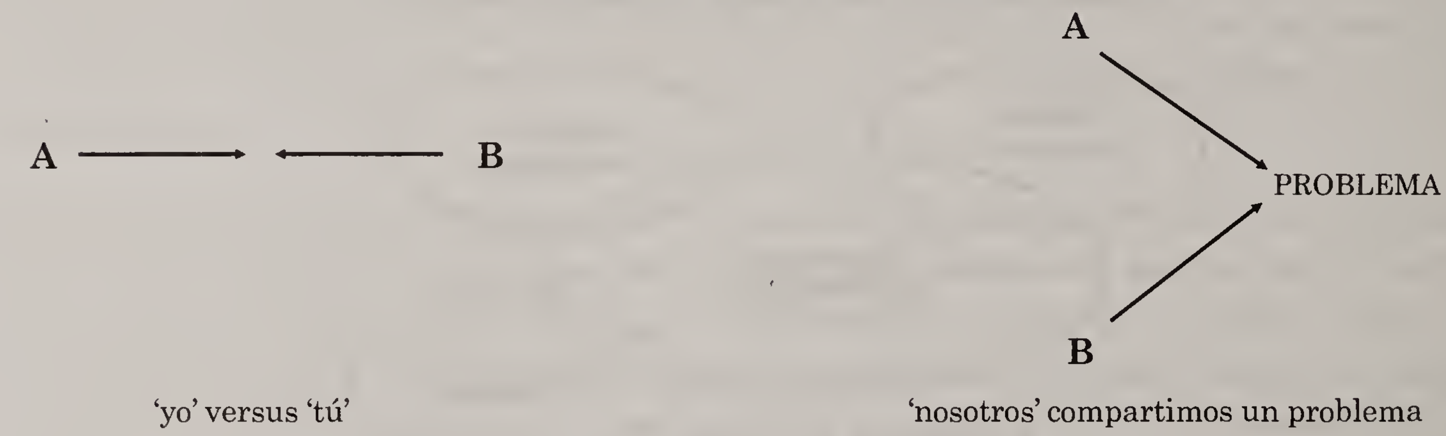
Replantear algo es encontrar una nueva forma de verlo, considerarlo desde un ángulo diferente. Alterar la visión o comprensión que uno tiene puede permitir que uno cambie de respuesta. Algunas veces, necesitamos la ayuda de alguien más para hacerlo, una visión más fresca de una situación vieja. Cuando percepciones profundamente arraigadas y negativas han contribuido al conflicto y a su perpetuación, hacer un replanteamiento positivo puede tener un poderoso efecto. El replanteamiento puede ayudar en un conflicto, especial-

mente en la etapa de solución de problemas. Replantear el conflicto puede ser benéfico en algunos aspectos:

'yo' versus 'tú' se replantea como 'nosotros'

Esto hace ver el conflicto no como una confrontación entre las partes sino como un problema *compartido por* todas las partes, que se puede enfrentar mutuamente.

Replantear la Situación



- *Las posiciones* se replantean como *intereses* (basados en necesidades y temores)
- Esto significa avanzar de hacer exigencias fijas ("Esto es lo único con lo que nos podemos conformar") a centrarse en las necesidades fundamentales que se deberán tratar mediante un acuerdo satisfactorio y duradero; algunas de estas necesidades fundamentales muy probablemente las comparten todas las partes.
- El pasado se replantea como el presente y el futuro
- Cambiar el centro de atención de resentimientos y miserias del pasado hacia los problemas actuales y opciones y requisitos futuros, es una forma de replantear.
- Lo imposible se replantea como posible
- Las posibilidades para un cambio positivo se pueden descubrir en situaciones en las que parecía no haber esperanza.
- Las víctimas se replantean como el que escoge

Esto hace que las partes se vean a sí mismas no simplemente como las víctimas de otras o de las circunstancias, sino como personas que pueden escoger y ser activas por sí solas y con otros.

Fuente: adaptado del trabajo de Diana Francis

Entre más avance el conflicto, se requerirá más valor, y una comunicación hábil, constructiva y con determinación - y tal vez la ayuda de un mediador.

Estimular la Solución del Problema

Los elementos que puede incluir son:

- Analizar los síntomas, causas y opciones
- Explorar los intereses, valores y necesidades que están detrás de estas posiciones
- Reconocer la dimensión humana y tratar de trabajar unos con otros y no unos contra otros.

Si las dos partes comprometidas en la solución del problema trabajan juntas en una tarea compartida, esto ayuda a crear la comunicación necesaria para 'resolver' el problema. Inicialmente, por lo menos, lo máximo que es posible es que las partes en conflicto, por separado, examinen el problema; así, empiezan a tener un enfoque común, aunque no estén en comunicación directa. Los resultados que ambas produzcan entonces pueden ser comunicadas por una tercera persona, lo cual empieza a establecer una mejor comunicación entre las partes. No es indispensable que hagan el mismo análisis; las diferencias en el análisis de la situación pueden provocar una reflexión de cada parte y el diálogo éstas.

Las diferentes formas del análisis del conflicto y de la representación gráfica descritas anteriormente en esta Sección pueden ser útiles en este momento. Por ejemplo, identificar qué es lo que yace detrás de las posiciones oficiales expuestas por cada parte es un avance positivo; distinguir entre los intereses, valores y necesidades puede además aumentar la negociabilidad del conflicto.

Con frecuencia es importante identificar, dentro de una parte en conflicto, quién se está comunicando - qué persona, grupo o bando, y sus relaciones con el resto de la o las partes. Las partes en conflicto no son entidades uniformes y homogéneas; incluyen diferentes personas con una variedad de opiniones y puntos de vista. Mantener una comunicación con diferentes niveles de una parte puede proporcionar mucha información útil: por ejemplo, qué tan fuerte se mantiene una posición (y por quién, y por qué), y quién está a favor de la negociación o puede ejercer influencia eficaz.

Generar Opciones

En la buena comunicación es importante haber producido una variedad de ideas y opciones antes de empezar a discutir los acuerdos y los compromisos. Esto significa que las personas tienen muchas posibilidades, y no sólo los casos extremos de rechazar o aceptar un acuerdo. Una parte importante de esto es el sentido de involucramiento que puede surgir de la creación de posibilidades y luego escoger aquellas que más les parezcan.

Inicialmente, la tendencia es mirar las opciones como exclusivas y contradictorias (cualquiera de las opciones la A o la B). Una técnica más positiva es relacionar las alternativas con 'y' en vez de 'o', 'pero', etc., así que no se supone su incompatibilidad.

Los elementos claves de generar opciones para mejorar la comunicación son:

- Examinar en una gama de posibilidades y alternativas antes de discutir los acuerdos
- Aprender en qué casos las 'os' y los 'peros' se pueden cambiar por 'ys'.

Crear Acuerdos - Votación y Consenso

Los acuerdos rara vez se logran con una mala comunicación. Todos los pasos anteriores ayudan a mejorar la comunicación y a hacer posible el acuerdo entre las partes en conflicto. En este sentido, los acuerdos se crean poco a poco mediante:

- La identificación de los valores compartidos o principios comunes y,
- El trabajo hacia el consenso (conociendo los procesos de toma de decisiones)

Consenso y votación son dos formas diferentes de lograr el acuerdo; tienen diferentes ventajas y desventajas, que a continuación anotaremos:

Consenso	Votación
La toma de decisiones ocurre a través de la síntesis de diferentes posiciones.	La toma de decisiones ocurre al lograr el apoyo mayoritario para una sola posición.
Las reglas pueden modificarse, dependiendo del estilo del facilitador y del grupo.	Las reglas están bien establecidas, y el procedimiento es claro
El proceso puede tomar mucho tiempo	El proceso puede avanzar rápidamente
Las posiciones deben estar claramente establecidas desde el principio, pero aquellos que las sostienen pueden cambiarlas o modificarlas para incorporar variaciones sugeridas por otros. Los puntos de vista pueden converger en el transcurso de la discusión.	Las posiciones deben estar claramente establecidas, para que las personas puedan votar a favor o en contra. Es difícil incluir modificaciones o variaciones sutiles.
	Las discusiones se pueden polarizar entre las opiniones fijas.
El proceso permite la discusión alrededor de una variedad de opciones y crea un 'paquete' de temas.	El proceso permite que las personas voten a favor o en contra de una sola opción a la vez.
Se escuchan todas las opiniones. Las ideas que no son usuales pueden generar un replanteamiento creativo del problema.	Aquellos que tienen puntos de vista que no se ajustan a los términos del debate tal vez no desean enredar el problema y por tanto prefieren permanecer en silencio, o retirarse.
El objeto de discusión es encontrar una solución con la cual todo el grupo se sienta cómodo.	El objeto de discusión puede ser el hecho de lograr apoyo para la posición que uno tiene y derrotar la del oponente, en vez de buscar la mejor solución.
La decisión no se puede forzar.	La decisión es algunas veces el resultado de la coerción y negociaciones y no de una amplia discusión.
Llegar a un consenso requiere la inclusión de todo el grupo.	La votación puede producir una minoría insatisfecha, la cual puede dejar el grupo o sabotear la decisión.

Fuente: adaptada del Manual de Habilidades Básicas de la Resolución del Conflicto de Eileen Babbitt, Paula Gutlove, Lynne Jones, (Balkans Peace Project, 1994).

La diferencia esencial es que la votación divide a los participantes en dos grupos -la mayoría que son los 'ganadores' y la minoría, que ha perdido la votación y son los 'perdedores'. Por lo tanto, los acuerdos que se logran mediante la votación se basan en la división y en perder y/o ganar, en vez de que todos ganen. La minoría se puede sentir insatisfecha y sabotear el acuerdo, o simplemente no implementarlo tan sólidamente como si hubieran ganado; pueden sentir que una gran cantidad de votos se logró porque se ejerció alguna clase de poder; el hecho de que hubo más votos a favor de un acuerdo que en contra no garantiza que sea un acuerdo justo. Además, la votación no necesariamente involucra que cada parte trate de entender y acomodarse a las posiciones y necesidades de las otras partes. Las causas originales de los temas del conflicto pueden permanecer sin cambio por los acuerdos logrados simplemente por la votación, a menos que haya habido mucha preparación.

Sin embargo, el consenso no es una forma fácil o rápida de lograr un acuerdo. El supuesto detrás del consenso es que sólo un acuerdo que sea satisfactorio para todas las partes probablemente se puede implementar y durar por mucho tiempo; ésta es la razón por la cual el esfuerzo que con frecuencia se requiere para lograr el consenso se considera como algo que vale la pena; es un proceso de toma de decisiones que trata de reunir los requerimientos de todas las partes en un acuerdo al que se llega sin coacción. Las dificultades surgen cuando las partes tienen requerimientos contradictorios; en estos casos, es responsabilidad de todo el grupo encontrar formas creativas de reconciliar las diferencias; si se trata de hacerlo pero no se logra, entonces, cada parte tiene que considerar si puede renunciar a sus requerimientos o su objeción al requerimiento de la otra parte para lograr un acuerdo.

Las ventajas y dificultades del consenso se entienden mejor si se comprometen en el proceso en vez de discutir. Los facilitadores y entrenadores algunas veces emplean ejercicios para lograr un consenso para que los participantes en los talleres puedan entender el consenso experimentándolo.

Es importante escoger la dirección que se va a seguir para lograr el acuerdo. Los acuerdos se pueden lograr en dos direcciones: a partir de principios o criterios generales hacia detalles específicos, o a partir de detalles específicos hacia afirmaciones generales. La dirección que se escoja en una situación determinada depende principalmente de las preferencias personales de las partes involucradas, pero es mejor ser claros en cuanto a qué método se va a seguir, haciéndolo explícito y llegando a un acuerdo sobre esto.

6. PARTES EN CONFLICTO EN LA NEGOCIACIÓN

DEFINIR LA NEGOCIACIÓN
FACTORES QUE FAVORECEN LA NEGOCIACIÓN
UBICACIÓN Y NIVELES DE LA NEGOCIACIÓN
ESTILOS DE NEGOCIACIÓN
CONCILIACIÓN
REGLAS BÁSICAS
ETAPAS DE LA NEGOCIACIÓN
Preparación para las negociaciones
Comienzo de las negociaciones
Desarrollo de estrategias
Toma de decisiones / solución de problemas
Implementación

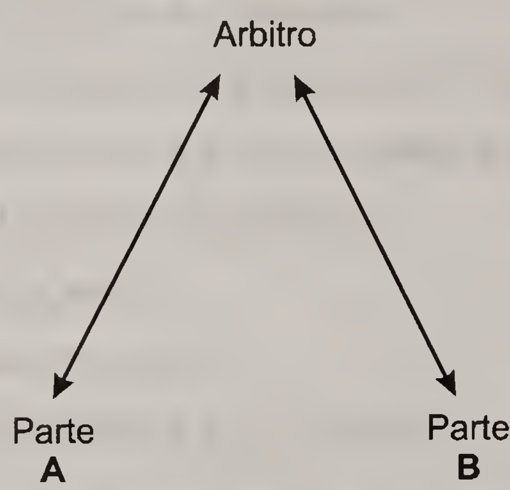
Esta Sección se concentra en la comunicación entre las partes en conflicto mediante la negociación, aunque las terceras partes pueden algunas veces jugar un papel secundario. El objetivo es entender algunos elementos básicos de la negociación, tales como las etapas y dinámicas de negociación, desde la perspectiva de los negociadores y facilitadores.

DEFINIR LA NEGOCIACIÓN

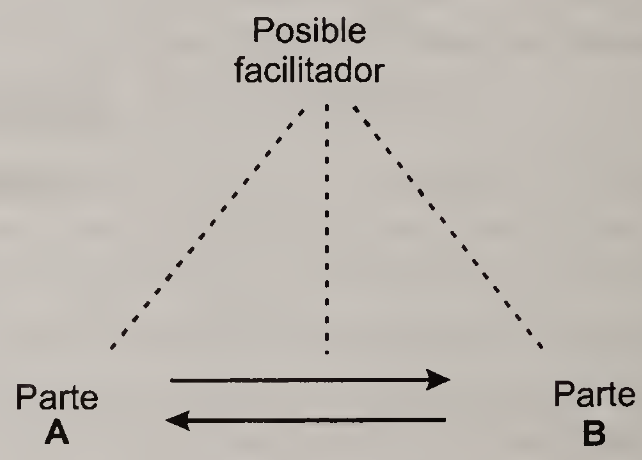
La negociación se puede definir contrastándola con el arbitraje.

Las negociaciones son charlas entre las partes en conflicto quienes discuten ideas, información y opciones con el fin de lograr un acuerdo que sea aceptable para ambas. Inicialmente, por lo menos, las negociaciones pueden no ser frente a frente.

El arbitraje es cuando las partes en conflicto presentan sus casos a un tercero, quien hace un juicio de los casos que incluye una decisión sobre los puntos correctos y errados de los casos presentados y cómo se debería solucionar el conflicto. El arbitraje puede 'comprometer' (las partes acuerdan por anticipado aceptar el veredicto de la tercera parte) o no 'comprometer' (cuando acuerdan tan sólo considerarla, algunas veces como una ayuda a la negociación). La tercera parte es una persona u organización cuya autoridad reconocen las partes en conflicto; este papel de arbitraje de la tercera parte es diferente al de la facilitación, como se explica más adelante.



Arbitraje



Negociación

La diferencia principal es que en el arbitraje la principal o única comunicación entre las partes es con el árbitro, en cuya autoridad ellas confían. En contraste, la negociación se refiere a que las partes en conflicto discuten los temas entre ellas, en una relación bipolar; aun cuando los facilitadores estén presentes, la comunicación es principalmente entre las partes en conflicto.

Las negociaciones pueden continuar por mucho tiempo, deteniéndose y reiniciando, mientras que el arbitraje es un proceso con un tiempo muy limitado. Dentro de las negociaciones, puede haber un período específico de arbitraje, en el que las partes suspenden la negociación entre ellas con el fin de solicitar que una tercera parte arbitre; en estos casos, el arbitraje sin compromiso puede adicionar una perspectiva externa al proceso de negociación que se ha estancado. Cuando las partes deciden que la negociación ha fracasado, recurrir a un arbitraje comprometido es con frecuencia la 'última esperanza' de resolver el conflicto.

Lo que sigue es importante tanto para los negociadores que actúan en nombre de una parte en conflicto, como para las terceras partes para facilitar sus negociaciones. Las partes en conflicto con frecuencia tienen una gran variedad de opiniones; aquellas personas dentro de

una parte que están en favor de la negociación pueden jugar un papel similar al del facilitador al persuadir y preparar a sus colegas para que entren en las negociaciones.

FACTORES QUE FAVORECEN LA NEGOCIACIÓN

Ciertos aspectos aumentan la posibilidad de que las negociaciones sean exitosas -¿estos aspectos están presentes, y si no es así, cómo se pueden hacer que se pueden provocar en las etapas y procesos de negociación? Estos factores influyen la decisión de comprometerse en las negociaciones y la coordinación de las negociaciones. La experiencia muestra que las posibilidades de que las negociaciones tengan éxito se aumentan cuando:

- **Las partes en conflicto se dan cuenta de que es poco probable que logren lo que quieren mediante una acción unilateral.**
  En las primeras fases del conflicto, las partes tienden a creer que pueden lograr lo que quieren por medio de la fuerza o la amenaza de ésta; esta creencia ignora los intereses y necesidades de las otras partes.

- **El conflicto está 'maduro' (listo) para la negociación**
  El tiempo apropiado de los procesos de negociación es crucial. El autor I. William Zartman usó el término 'maduro' para describir el momento adecuado. Un conflicto está 'maduro' para la negociación cuando las partes se dan cuenta de que las alternativas para un acuerdo negociado implican costos inaceptables (económicos, políticos, pérdida de vidas, etc.) Pero si las partes son incapaces o no desean prever los costos del conflicto o se sienten optimistas de que éstos caerán sobre las otras partes y no sobre ellos, habrá muy poca de la motivación necesaria para una negociación exitosa. Los procesos preparatorios de conciliación pueden ayudar a las partes a ser más realistas con respecto a esto (la conciliación se describe más adelante). Las negociaciones frecuentes sólo se consideran cuando el conflicto ha llegado al punto en el que los costos son realmente altos. La preparación para las negociaciones puede incluir la ayuda de las terceras partes para que las partes en conflicto prevean los posibles costos de continuar en el conflicto.

- **Los representantes de cada parte tienen suficiente autoridad para hablar en nombre de toda la parte y comprometerla a una línea de acción.**
  Esto puede ser algo que el proceso de negociación debe crear y mantener. Cada parte puede tener grupos y líderes rivales, y los representantes deben tener cuidado de no parecer débiles. La autoridad de los representantes puede ser fortalecida o debilitada por el apoyo de grupos externos, por la redacción de los informes sobre el avance de las negociaciones, y en otras formas. Las preparaciones pueden incluir el hecho de

encontrar a un representante bueno, y las negociaciones esperan hasta que se encuentre.

- **Otras partes (en el territorio o en el resto del mundo) apoyan, animan y presionan para que haya negociación**
  Se debe tener cuidado con el papel que juegan otras partes. La mayor influencia la pueden ejercer las partes regionales o internacionales que hayan sido aceptadas como neutrales en el conflicto. Los lazos de carácter religioso, étnico, económico y comercial entre una parte externa y una de las partes en conflicto, puede hacer que la negociación le suene a las otras partes en conflicto como que se está tomando partido y además tiene el efecto contraproducente de intensificar el conflicto. Sin embargo, la presión de estados amigos les puede proporcionar a las partes una forma de avanzar del conflicto violento hacia la negociación.

UBICACIÓN Y NIVELES DE LA NEGOCIACIÓN

Ubicación: El lugar de la reunión puede tener significado simbólico importante que puede variar entre las partes en conflicto. Se puede presentar conflicto alrededor del lugar de la reunión. Para llegar a un acuerdo previo sobre el lugar de la reunión, la tercera parte puede usar varias de las habilidades anotadas aquí en relación con la reunión principal entre las partes en conflicto. La forma en que las partes respondan a la necesidad de acordar sobre los detalles de dónde (cuándo y cómo) reunirse, puede proporcionarle a las terceras partes información útil acerca de los estilos de negociación y del papel de los espectadores de cada parte. La información que se reúne y las relaciones que se hagan entre las partes en conflicto y las terceras partes en esta etapa preparatoria, con frecuencia, influye grandemente en las negociaciones principales posteriores.

Los lugares 'cerrados' pueden ser más adecuados. Realizar las reuniones en lugares 'cerrados', excluyendo a los observadores, periodistas, etc., e incluso no brindar información pública de que la reunión se está realizando, tiende a permitir que la negociación sea más honesta y flexible entre las partes. Al escoger un lugar 'cerrado' las partes pueden acordar no informar o comentar públicamente sobre la reunión sino hacerlo en una fecha posterior que las partes acuerden. Los lugares 'abiertos', con la presencia de espectadores externos y de público informando el progreso de las reuniones, tiende a hacer que las partes en conflicto adopten posturas dirigidas al público, particularmente a su público. Por lo tanto, el público se convierte en una especie de parte secreta en las negociaciones, influyendo en su curso pero principalmente fuera de la influencia de los facilitadores de la tercera parte.

Los Niveles de comunicación entre las partes se deben considerar cuidadosamente. Las negociaciones (y mediación) se pueden dirigir entre el nivel más alto de cada parte, pero es

importante que haya comunicación entre los niveles de cada parte. Para las negociaciones, la comunicación en diferentes niveles proporciona más información sobre la forma en que cada parte ve el conflicto, agregándole más flexibilidad a la posición oficial declarada por los negociadores oficiales del conflicto. Para las terceras partes que están participando como asesores, facilitadores, negociadores, o mediadores, mantener la comunicación con diferentes niveles dentro de una parte en conflicto puede proporcionar mucha información útil, particularmente en las etapas de preparación y si se llegan a presentar obstáculos que puedan estancar las negociaciones.

ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

Diversos estilos de negociación surgen de diferentes personalidades, culturas, de la pericia y experiencia de los negociadores y de las partes en conflicto (de sus líderes y representantes), y de otras variaciones de las situaciones de conflicto. Un estilo puede ser más apropiado para una situación particular, y dentro de otras negociaciones puede cambiar la necesidad de un estilo particular. Existen los estilos duros de negociación, estilos blandos de negociación, y negociación basada en principios.

- **La negociación dura** emplea estrategias coercitivas para hacer que cada parte haga concesiones y logre un acuerdo. Esta es una forma de manejar la tendencia que tienen las partes en conflicto de adoptar posiciones extremas y ser intransigentes. En dichas negociaciones, las relaciones tienden a ser antagónicas y contradictorias; y los resultados que se obtienen son compromisos y no acuerdos que sean satisfactorios para todas las partes.

- **La negociación blanda** le da prioridad al hecho de lograr acuerdos sin generar desacuerdos o conflictos. Algunas veces, esto significa que se dan concesiones con mucha facilidad, y se evitan los aspectos difíciles que pueden provocar desacuerdo. Esto puede llevar a las partes a aumentar sus exigencias en vez de moderarlas; y se presenta con más frecuencia en conflictos entre personas, cuando surge un aspecto específico en una relación de mucho tiempo, que en negociaciones internacionales.

- **La negociación basada en principios** pretende decidir las cosas con referencia a principios y busca lograr un acuerdo mutuo. Es necesario comprender los diferentes intereses y necesidades que apoyan las posiciones de las partes y luego descubrir opciones para satisfacerlas. Puede emplear normas y valores acordados (tales como la ley humanitaria internacional) para llevar a las partes a lograr un acuerdo justo. En este método hay mucha colaboración y presupone que las partes tienen el necesario nivel de comunicación y buena voluntad (esta se debe lograr en los procesos de prenegociación tales como la conciliación, descrita más adelante). La negociación

basada en principios con frecuencia fortalece la posibilidad de crear relaciones a largo plazo.

CONCILIACIÓN

La conciliación prepara a las partes que tienen poca comunicación constructiva para la negociación; sus posiciones pueden estar extremadamente polarizadas y sus percepciones de la otra muy distorsionadas. Esto sucede algunas veces como resultado de las pérdidas en el conflicto y/o particularmente en un conflicto prolongado. Antes de empezar las 'negociaciones acerca de la negociación' es posible que sea necesario que las terceras partes participen en los procesos de conciliación que tienen el objeto de:

- Animar a cada parte al diálogo y a la reflexión; el simple hecho de empezar a hablar con una tercera parte acerca del conflicto puede ser un gran paso que abre la posibilidad de un posterior diálogo más amplio; dichas charlas son informales, confidenciales y sin horario u objetivo explícito.

- Proporcionar información (no confidencial) acerca de las otras partes y de la situación más amplia de conflicto; las partes en conflicto con frecuencia desarrollan un enfoque muy estrecho que bloquea información que es inconsecuente con sus posiciones y tiene el efecto de deshumanizar a las otras partes.

Comisiones investigadoras, diplomacia al estilo Kissinger, visitas de buena voluntad, consultas extraoficiales, etc., los procesos de conciliación pueden ayudar a traer a las partes en conflicto al punto en el que están listas para considerar la posibilidad de negociar, y en el que algunos factores propician una negociación exitosa.

REGLAS BÁSICAS

Las reglas básicas son similares en las negociaciones, en la facilitación, en la mediación y en otras reuniones. Se refieren a las reglas básicas de conducta que todas las partes acuerdan como puntos fundamentales para estas reuniones. Las reglas básicas tienen el valor práctico inmediato de permitir que se hagan las reuniones, y también tienen un valor psicológico más amplio. Aceptar, y luego experimentar estas reglas revela los aspectos necesarios para una comunicación constructiva y reciprocidad en las relaciones (lo cual ha faltado notablemente en la situación de conflicto). El objetivo es encontrar reglas básicas con las cuales todos los participantes estén de acuerdo: Las reglas básicas pueden incluir los siguientes elementos:

- Permitir que todas las partes participen, e incluso establezcan sus puntos de vista y sugerencias.

- Escuchar a cada uno de los que hablan sin interrumpirlos o faltarles al respeto.
- Tener libertad para sugerir ideas sin ningún compromiso y sin burlas
- Ser discretos y no hacer acusaciones fuera de la reunión
- Preparar una agenda y programación entre las partes y que sea satisfactorio para éstas
- Hacer el compromiso de lograr un acuerdo
- Aceptar el papel de facilitador (o mediador, etc.)
- Tener libertad para pedir tiempo (una pausa en las negociaciones principales para que cualquiera de las partes se reúna en privado con o sin el facilitador)
- Ser puntuales

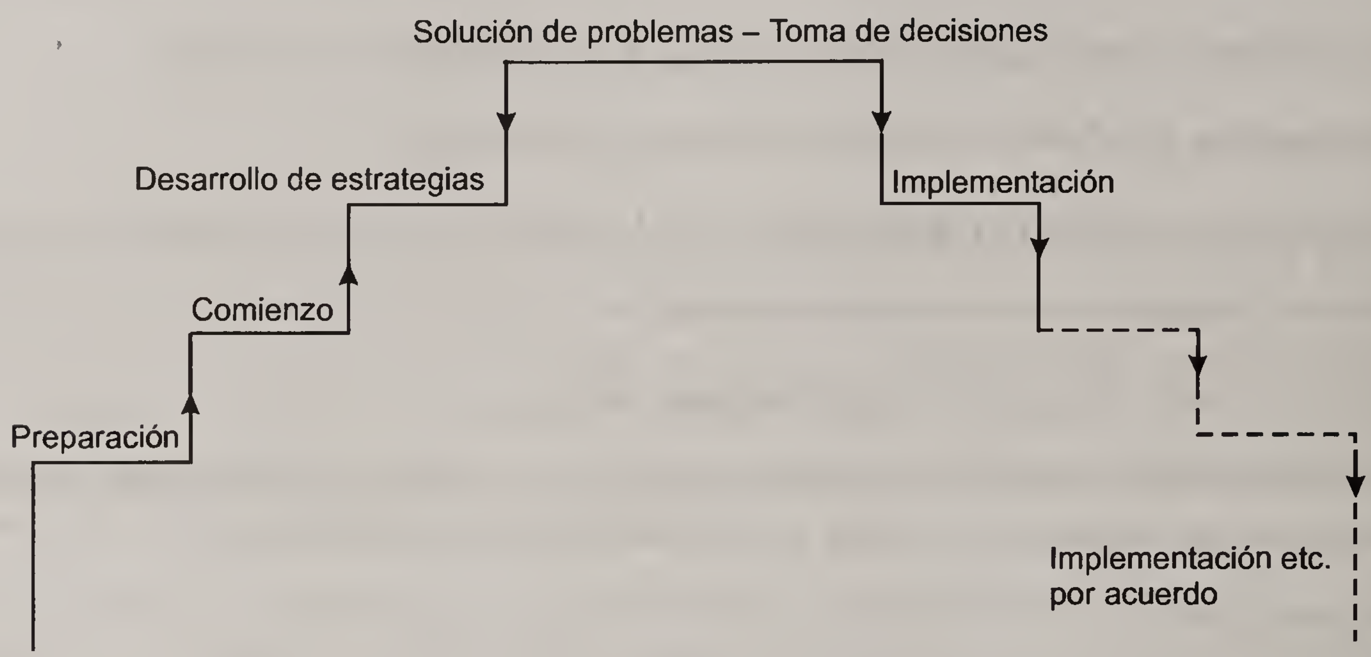
ETAPAS DE LA NEGOCIACIÓN

Hay cinco etapas principales en la negociación:

- Preparación para las negociaciones
- Comienzo de las negociaciones
- Desarrollo de estrategias
- Toma de decisiones / solución de problemas
- Implementación

Preparación para las Negociaciones

Estas etapas en el proceso de negociación se pueden representar como si se estuviera escalando una montaña y luego se bajara al otro lado. Existen otras formas de representar gráficamente estas etapas:



Preparación para las Negociaciones

Los métodos de análisis del conflicto (descritos anteriormente en esta Sección) proporcionan herramientas para empezar a entender el conflicto antes de involucrarse en las negociaciones. Es importante que los posibles negociadores y facilitadores se preparen en varias etapas, y continuamente adapten su comprensión de la situación del conflicto. Las etapas de preparación incluyen:

- **Análisis del conflicto**: identificar las partes, los problemas y temas, decidir desde el principio si se va a involucrar.
- **Análisis más detallado**: ¿cuáles son otros temas, las otras partes, sus relaciones entre ellas, su historia, el contexto y alternativas para la negociación y las posibilidades de resultados?
- **Revisar la decisión de involucrarse**: si decidió involucrarse, decida ¿cuándo, cómo, con qué/quién?
- **Hacer los contactos iniciales**: explorar los posibles foros para discutir y considerar los probables patrocinadores.
- **Diseñar el proceso**: decidir el estilo de negociación apropiado.
- **Lograr un acuerdo en el proceso de negociación**: decidir cuáles son las reglas básicas y temas que se van a discutir, considerar los detalles necesarios para crear un

clima apropiado para la negociación (es importante llegar a un acuerdo sobre los procesos para lograr un acuerdo en los puntos fundamentales).

Es muy importante identificar todas las partes involucradas en el conflicto, incluyendo las partes implicadas o que tienen un interés indirecto en el conflicto. Estas partes indirectas pueden influenciar en las partes principales, y distorsionar o sabotear el proceso de negociación o su resultado. Con frecuencia, no es útil darle a todas las partes 'un puesto en la mesa de negociación', aunque excluirlos por completo del proceso puede ocasionar que ejerzan una influencia dañina. Incluir a las partes indirectamente involucradas de manera productiva en el proceso puede permitir que se le consulte a las terceras partes antes y durante las negociaciones entre las principales partes en el conflicto. Incluso en negociaciones sin facilitador, las terceras partes pueden jugar este importante papel.

La etapa inicial es 'negociar sobre la negociación' o 'llevar a las partes a la mesa'. Importantes aspectos que ayudarán a decidir si las negociaciones son posibles y valen la pena son: qué temas se van a negociar, quién participará, que personas externas, principios de la negociación, la agenda, duración y lugar. Lograr un acuerdo sobre un proceso de negociación con frecuencia involucran aumentar los niveles de comunicación de las partes en conflicto, la fe y confianza, y desarrollar una comprensión compartida del problema que se va a negociar.

Los asuntos prácticos (por ejemplo, en dónde podrían tener lugar las negociaciones) son importantes por razones psicológicas y prácticas. Aunque especulativas, estas discusiones representan la comunicación entre las partes (aunque sean indirectas, a través de otras personas), y son constructivas. El proceso de ofrecer una sugerencia, considerar una oposición a esa sugerencia, una respuesta, y finalmente lograr un acuerdo (acerca de cosas que relativamente no son importantes) aumenta la posibilidad de una comunicación constructiva acerca de los verdaderos temas en conflicto. La energía que se gasta en este proceso es energía que no se va a ir por el camino de la violencia. Algunas veces, los temas que se discuten podrían parecer triviales (el tamaño de la mesa, a qué lado sentarse, quién entra a la sala primero), especialmente en el contexto de un gran sufrimiento que esté ocurriendo en este momento causado por el conflicto. La discusión de las partes por estos asuntos, aparentemente sin importancia, puede tener mucho sentido de injusticia, pasión, intransigencia, odio, etc., lo cual caracteriza el conflicto. Esto puede ser útil, como una preparación para las negociaciones, puesto que proporciona 'maneras prácticas' para que las partes experimenten estos aumentos de emoción que crean 'posiciones' no negociables, y luego puedan lograr acuerdos más razonables. Hasta el último momento, las partes pueden abstenerse de comprometerse en negociaciones. Con frecuencia, todo el tiempo que se discuta la factibilidad de las negociaciones, aumenta la probabilidad de que éstas ocurran. La prenegociación se debe manejar muy seriamente, y con tanto tiempo y cuidado, como las negociaciones principales a las que ellas conducen.

A medida que avanza el proceso de ayudar a las partes a prepararse para la negociación, los facilitadores también adquieren mayor preparación -conocen mejor a las partes, y entienden las sutilezas de los problemas. Los negociadores y facilitadores deben revisar continuamente sus análisis del conflicto.

Una comprensión compartida del problema puede resultar de los procesos mencionados anteriormente. Las partes en conflicto, con frecuencia, tienen diferentes interpretaciones de la situación. Antes de que las negociaciones empiecen, todas las partes deben reconocer que hay un conflicto, cuáles son los aspectos del conflicto, incluso, aunque no necesariamente aceptar, las descripciones que hacen las otras partes de los aspectos del conflicto. Sobre todo, deben entender y aceptar que éstos son los aspectos que se van a negociar. Mediante las formas de análisis del conflicto, los negociadores y facilitadores pueden ayudar a crear una comprensión más amplia del conflicto que sea compartida por todas las demás partes.

Durante la etapa de preparación, se pueden decidir los parámetros de negociación, qué aspectos se van a negociar y cuáles no. Discutir y tomar decisiones sobre éste puede tardar mucho tiempo. En privado y con cada parte, los facilitadores pueden representar gráficamente los diversos aspectos del conflicto para encontrar un conjunto principal de aspectos negociables.

Cuando existe un punto central de acuerdo entre las partes en conflicto acerca de qué se debe negociar, puede estar cercano el comienzo de las negociaciones. Incluso en esta primera etapa se ha logrado progreso: las partes, con la ayuda de los facilitadores, han procesado un conflicto complejo en una serie de aspectos definibles; éste ya es un logro considerable. Antes de que las negociaciones empiecen, puede valer la pena que los negociadores reflexionen con cada una de las partes sobre la parte central de los aspectos negociables acordados, haciendo explícitas las percepciones, intereses, valores y necesidades que comparten en las que se basa el acuerdo para la negociación

Comienzo de las negociaciones

Las principales tareas de esta segunda etapa del proceso de negociación son:

- Determinar el tono (la forma como empiecen las negociaciones es muy importante) y las tácticas.
- Compartir las ideas con respecto a cómo se ve la situación desde diferentes perspectivas.
- Llegar a un acuerdo sobre los problemas que se van a resolver, antes de buscar un acuerdo sobre las soluciones.

Los negociadores y facilitadores de la negociación tienen que establecer desde el principio el estilo y tono, previamente acordados, de las negociaciones. En términos generales: ¿las partes van a estar en una competencia de resistencia en la que una de las partes gana (aunque tal vez a corto plazo); o tienen como objeto lograr un beneficio mutuo con el cual todas las partes se sientan satisfechas, con un resultado que pueda perdurar por mucho tiempo? Para cada una se usarán diferentes tácticas —y las tácticas empleadas son una buena indicación de la forma en que cada parte está abordando las negociaciones, en realidad, en contraposición a lo que ellos dicen que están haciendo.

Negociación por competencia, el estilo 'duro' de negociación descrito anteriormente se caracteriza por estas tácticas:

- Empieza con una sorpresiva exigencia o precondición
- Insiste en plantear de primeras su posición, y monopolizar el tiempo disponible
- 'pide por lo alto' —hace exigencias y obliga a que se le hagan concesiones
- desautoriza las posiciones de las otras partes y/o a sus representantes
- 'está a la defensiva' —se rehúsa a cambiar cualquier detalle, insiste en que todo esté relacionado, retrasándolo, volviendo a consultar a las autoridades superiores o al 'pueblo'
- coaccionando - dando ultimátums o amenazas o 'hechos consumados'.

Si continúan por mucho tiempo, estas tácticas pueden socavar la buena fe y confianza que habían llevado a las partes en conflicto a la mesa de negociaciones. Cuando se llegue a "puntos muertos" durante un proceso, existe la tentación de recurrir a estas tácticas 'duras'; sin embargo, cuando éstos se presenten, es mejor tomar un tiempo extra para disminuir la presión y encontrar alguna forma de análisis del conflicto o de solución del problema para descubrir por qué se presentó este estancamiento.

La negociación en las que ambas partes ganan, en contraste, pueden ser identificadas por estas tácticas:

- empezar con sugerencias no amenazantes y constructivas -acerca del proceso de negociación y no del problema principal
- empezar por asegurarse de que ambas partes entienden cómo ve el otro la situación, y se comprometen en un análisis conjunto del conflicto (aunque esto se haya hecho antes)
- 'empezar con una concesión de buena voluntad' —algo que una parte pueda ofrecer

- identificar las necesidades en las que se basan las posiciones de la otra parte, y buscar soluciones que se adecuen a todas las partes
- ser explícito cuando un problema se está negociando en contra de otro, o cuando se requiere un compromiso
- distribuir los aspectos más difíciles en grupos de trabajos conformados por las partes para que los estudien y presenten un informe
- sugerir nuevas posibilidades y preguntar de qué manera éstas serían convenientes para las otras partes y para la que está proponiendo
- evitar cerrar a las partes en acuerdos prematuros
- ser cuidadoso al final en vez de correr, y acordar maneras de implementar y controlar los acuerdos, con mecanismos para manejar los incumplimientos
- replantear el lenguaje (como se anotó en Comunicación al inicio de esta Sección) en un espíritu de compartir el problema y solucionarlo completamente.

Desarrollo de estrategias

Algunas de las tácticas para una negociación en que ambas partes ganen se presentan en las siguientes etapas del proceso de negociación. Durante esta fase intermedia, los negociadores están trabajando en desarrollar y perfeccionar sus estrategias; y ponerlas en práctica mediante:

- representación gráfica del conflicto: analizar a las personas y a los grupos, a los procesos y a los problemas involucrados
- pensar en términos de metas, necesidades, intereses y posibles soluciones
- pasar de los problemas a las causas y a las necesidades fundamentales; separar a las personas de los problemas; a los intereses de las posiciones
- considerar qué poder de negociación tienen, y cómo usarlo, cuáles son sus fortalezas y debilidades
- explorar todas las alternativas para la negociación
- entender a las otras partes y usar normas justas para apoyar las ideas; reconociéndole la autenticidad a las ideas de los otros

Una contribución positiva que se hace a las negociaciones es centrarse en lo que se quiere y no en lo que no se quiere. Vale la pena reflexionar en cuáles son las alternativas de negociación, y decidir si éstas son mejores - de tal manera que uno se involucra en la negociación porque es la mejor opción disponible en el momento. Los facilitadores pueden ayudar a las partes a calcular el costo, de forma realista, de las diferentes alternativas (conflicto violento de diferentes formas, abandono del conflicto, arbitraje, etc.).

Toma de decisiones/solución de problemas

Esta es la etapa crítica de las negociaciones, cuando se empiezan a acordar soluciones. En esta etapa es importante:

- ser creativo con respecto a las opciones, algunas veces, esto aumenta las opciones disponibles.
- crear criterios para evaluar las negociaciones que se centran en la satisfacción de las necesidades
- hacer énfasis en los puntos comunes
- tomar decisiones preliminares y provisionales, ajustar los detalles
- decidir si ha habido suficiente acuerdo ¿es necesario acordar todo?

Expandir la gama de opciones que se están negociando significa que hay más para repartir entre las partes, y algunas veces para todas. Si las opciones son pocas, las negociaciones pueden estar mal influenciadas por el temor de no lograr suficiente y se puede presentar una situación de ganar o perder.

Sentirse libre para considerar una amplia gama de posibilidades para cada problema puede estimular un sentido de esfuerzo productivo compartido. Las partes más probablemente se pueden sentir libres en este sentido si no se pide un compromiso final hasta que se hayan esbozado, reconsiderado y revisado suficientes elementos de todo el paquete. Si se ha probado que es imposible en uno o dos aspectos, es mejor hacer el acuerdo que sea posible en ese momento y remitir los problemas que no se han resuelto a otro foro en una fecha posterior. Las negociaciones pueden estar pretendiendo demasiado, y la experiencia de que se ha logrado un acuerdo limitado puede hacer que los otros asuntos se resuelvan posteriormente.

Implementación

La última etapa de la negociación involucra 'unir todas las piezas para lograr la paz'.

- Se combinan las decisiones preliminares para hacer un paquete completo; las negociaciones adicionales pueden ser necesarias para aspectos que no se han resuelto
- Ser concretos, específicos y claros: quién hace qué, cuándo, dónde
- Diseñar procedimientos para monitorear e implementar el acuerdo, o programas a las negociaciones posteriores
- Formalizar el acuerdo y obtener las aprobaciones o ratificación necesarias
- Programar reuniones de revisión; es posible que el acuerdo requiera adiciones o ajustes
- Considerar de qué manera conjunta van a 'vender' el acuerdo al público local, regional e internacional.
- Tener en cuenta 'garantes' o amigos del proceso de 'paz' para venderlo y asegurar su cumplimiento

Un sentido compartido de orgullo y éxito acompaña una negociación exitosa, que facilitadores, observadores y partes externas pueden afirmar. Este acuerdo se debe marcar con alguna celebración propia de las culturas y de la naturaleza del conflicto que se resolvió.

En la Sección 4 de este Manual de Recursos: Talleres para el desarrollo de Habilidades Proceso y Planeación se presentan sugerencias acerca de los ejercicios del taller en el que las habilidades de negociación se pueden practicar.

7 PARTICIPACIÓN DE TERCEROS

NIVELES DE COMUNICACIÓN

CLASES DE PARTICIPACIÓN DE TERCEROS

internos-parciales / externos-neutrales

Buenos Oficios

Catalización

Defensa

Arbitraje

Facilitación

Mediación

Participación Popular

Esta parte se concentra en las formas en que los terceros pueden ayudar a la comunicación entre las partes en conflicto. El objetivo es entender algunas de las clases de participación de terceros, en particular: facilitación, mediación y lo que se conoce como participación popular en los procesos de paz.

NIVELES DE COMUNICACIÓN

Los terceros se pueden estar comunicando con un nivel de las partes en conflicto, con frecuencia, el nivel más alto de liderazgo, u otro nivel que asesore a los líderes. Además, es útil establecer las comunicaciones con otros niveles de cada una de las partes. Para los terceros que participan como asesores, facilitadores de las negociaciones, o mediadores, mantener la comunicación con diferentes niveles de una parte del conflicto puede proporcionar información muy útil, particularmente, en la preparación de etapas y si se presenta algún

obstáculo. Los niveles de comunicación entre las partes se deben manejar muy cuidadosamente.

CLASES DE PARTICIPACIÓN DE TERCEROS

internos-parciales / externos-neutrales

Los tipos de participación se deben considerar cuidadosamente. Existe una amplia distinción entre estos dos tipos de participación de terceros.

LosTerceros **internos-parciales** generalmente hacen referencia a personas originarias del país o región en la que está ocurriendo el conflicto, y reconocidas por las partes en conflicto. Lo que los califica para actuar como terceros es que son conocidos, que las partes en conflicto confían en ellos, y que están familiarizados con los problemas. Con frecuencia, estas personas son líderes religiosos o comunitarios cuyas posiciones y calidades personales les han hecho ganar un amplio respeto y confianza. Son parciales en el sentido que son parte de la sociedad en la cual se está presentando el conflicto y permanecerán dentro del país o región después de que hayan terminado su trabajo. En donde hay desequilibrios de poder entre las partes en conflicto, los internos-parciales pueden involucrarse para defender a la parte más débil.

Un miembro del equipo de terceros internos-parciales puede tener acceso privilegiado, que se ha ganado previamente, a una de las partes en conflicto; esto puede ser un factor muy positivo para el equipo de terceros, pero también es importante considerar en qué forma esto afecta el trabajo del equipo, puesto que es la habilidad que tenga todo el equipo de trabajar juntos en una forma que genere confianza, lo que hace la aproximación del tercero interno-parcial sea útil en muchos casos.

Los Terceros externos-neutrales normalmente provienen de fuera del país o región en conflicto, y son externos a las causas o problemas del conflicto. Sin embargo, en el transcurso del tiempo, pueden establecer fuertes lazos, algunas veces de amistad personal, con las partes en conflicto. Debido a su imparcialidad; por no estar involucrados en el conflicto y tener la voluntad de ayudar, pueden tener el respeto necesario para participar como terceros en el proceso de paz. El término 'neutralidad' es problemático. El supuesto previo de que los terceros deben ser neutrales, y de que su neutralidad era su punto fuerte, ahora no es tan común. Los terceros pueden ser imparciales entre las partes en conflicto, pero parciales con respecto a los temas involucrados (especialmente si son de carácter humanitario) y/o con respecto a otras partes afectadas por el conflicto.

Los diversos papeles que pueden jugar los terceros funcionando en diferentes niveles (estatales, no-estatales, locales, regionales, internacionales) incluyen lo que se conoce como 'participación popular en los procesos de paz'. Las clases de participación de terceros que se

explicarán más adelante —'buenos oficios, catalizador, mediador, etc.'— describen los papeles y las relaciones entre los terceros y las partes en conflicto. Los nombres dados a los papeles que ellos juegan y sus relaciones, indican las diferencias entre ellos, pero son traslapados y con frecuencia se combinan; aún así, estos diversos nombres son útiles para aclarar exactamente qué se requiere de un tercero en una situación particular; por ejemplo: "¿me han pedido que medie en este conflicto o que proporcione buenos oficios ?".

'Buenos Oficios'

Esta describe el papel que juega la tercera parte de proporcionar lazos de comunicación confiables y confidenciales entre las partes en conflicto. Algunas veces, las partes en conflicto están tan polarizadas, y todas las otras partes en el área tan antagonizadas, que no hay forma de que una parte se comunique con la otra de una manera confidencial y confiable.

Los 'buenos oficios' proporcionan mensajeros confiables cuando se requieren, lo cual permite que las partes se comuniquen en privado, esto con frecuencia da una flexibilidad que no sería posible hacerse en público. Estos terceros son personas o grupos aceptados por no estar involucrados en el conflicto. Para los terceros puede ser muy difícil no involucrarse para mantener la confianza de las partes en conflicto, cuando las personas que ellos están ayudando realizan actos abominables. Con frecuencia, proporcionar 'buenos oficios' puede ayudar a estabilizar la situación de conflicto, y transformarse en una consulta informal y privada y abrir el camino para una negociación o un proceso de mediación más explícitos.

Catalización

Los catalizadores son elementos nuevos adicionados a la situación, que hacen que algo nuevo ocurra debido a su presencia. Por lo tanto, algunos terceros pueden tener el efecto catalizador en una situación de conflicto. La catalización es uno de los efectos de proporcionar 'buenos oficios', y de los cuales depende la facilitación, mediación y negociación. Algunas veces, catalizar un cambio es el papel principal que juega un tercero: simplemente con su presencia, los terceros hacen que las partes en conflicto empiecen a relacionarse en formas que nunca lo habían hecho antes.

Los 'Testigos de la paz' también pueden tener un efecto catalizador agregando un nuevo elemento a la situación, al igual que los equipos de ayuda humanitaria y de desarrollo o los grupos de derechos humanos; tal vez, sin buscar conscientemente tener este efecto.

Arbitraje

Algunas veces esto se confunde con mediación. Sin embargo, mientras que un árbitro hace su evaluación de un conflicto y propone una 'solución' o los términos para un arreglo, el papel del mediador es ayudar a las partes a llegar ellas mismas a un acuerdo. El arbitraje se describió más detalladamente bajo el título de 'Negociación'.

Defensa

En algunas ocasiones un tercero puede exponer el caso de una de las partes en conflicto, o defender aspectos o intereses particulares. La defensa puede ser apropiada cuando una de las principales partes del conflicto tiene mucho menos poder que las otras (o las otras parecen desmedidas en el uso de su gran poder), o cuando los intereses de las partes secundarias necesitan ser representadas en la reunión. Actuar como defensor puede ser difícil para los terceros que desean mantener la imagen de su imparcialidad y aprobación de todas las partes. La defensa de la tercera parte puede ser provocada por aspectos particulares, con frecuencia humanitarios; el no incluirlos en el acuerdo haría que éste fuera menos exitoso y sostenible. Es importante que los terceros diseñen la defensa en un contexto más amplio del conflicto y su posible transformación. Escoger el papel de defensor probablemente lo excluye a uno de actuar como mediador en el mismo conflicto.

Facilitación

Facilitación significa ayudar a las partes en conflicto a lograr un acuerdo satisfactorio para todas. Puede tratarse de facilitar la comunicación entre las partes, y/o el análisis privado de la situación de conflicto y los posibles resultados. Usualmente, el término facilitación es empleado para indicar un menor grado de involucramiento que el de la mediación en el proceso y con las partes. A los facilitadores se les puede invitar a que ayuden con una reunión particular, y que proporcionen sus habilidades técnicas, sin embargo, rara vez se convierten en parte integral de todo el proceso como los mediadores. Los papeles de los facilitadores durante las reuniones incluyen actuar como:

- **Iniciador**: estructurar los procesos de introducción, revisar la agenda, recordar las reglas básicas y los límites de tiempo, dividir la reunión en sesiones de acuerdo con su longitud y naturaleza.
- **Oyente**: determinar el tono para la discusión mediante la escucha sensible (ver la Sección Comunicación)

- **Cronometrador**: distribuir el tiempo de manera equitativa para que todos hablen; manejar un solo tema a la vez; informarle a los participantes cuánto tiempo tienen, y recordárselo periódicamente.

- **El que resume**: volver a plantear de manera breve los puntos principales de discusión durante algunos recesos acordados entre las sesiones; revisar los puntos que se han tratado cuando se hace el receso y de nuevo cuando se reinicia.

- **El que concluye**: resumir los puntos de acuerdo y desacuerdo, los nuevos puntos, invitar a la evaluación de la reunión (en qué aspectos y en cuáles no se trabajó), preguntando y/o sugiriendo qué va después, especificarlo (qué, quién, cuándo, dónde), y ratificar los logros de los participantes.

Mediación

La mediación ayuda a las partes en conflicto a lograr un arreglo mutuamente satisfactorio proporcionando un intermediario que, siendo imparcial, proporcione canales para la comunicación entre ellas, ayude a incrementar su entendimiento de la situación e identifique las dificultades, sugiera formas de avanzar y proporcione una asesoría honesta o comentarios cuando se le solicite. Un mediador también debe tener habilidades de facilitación y ayudar a facilitar las comunicaciones y los procesos de transformación del conflicto.

Los estilos de mediación varían desde el de facilitación (en el que los mediadores permanecen relativamente neutrales y no buscan imponer sus puntos de vista) hasta lo que algunas veces se conoce como 'mediación de influencia o de poder' (en la que los mediadores pueden tomar el liderazgo para sugerir soluciones, y/o pueden ejercer su poder a favor de una solución). Los mediadores que actúan en nombre de los países pueden mediar en esta última forma; sin embargo, se discute que en estos casos los mediadores y los países o grupos que ellos representan son realmente partes de la negociación y no mediadores. Las personas tienden a mantener sus puntos de vista acerca de la moralidad y efectividad de estos diferentes estilos de mediación. Este Manual de Recursos se concentra en la forma de facilitación de la mediación

Entre **las funciones** de un mediador se incluyen:

- Ser centro y generador de confianza

- Ofrecer confidencialidad y entendimiento

- Ayudar a las partes para que vean que sí es posible comunicarse entre sí

- Animar a las partes a creer que más adelante se puede encontrar un camino

- Ayudar a replantear el conflicto como un problema compartido
- Ayudar a crear una atmósfera en la que se puedan expresar y manejar las emociones (si es necesario, los mediadores usan la autoridad que les han otorgado las partes para mantener un proceso acordado).
- Ayudar a aclarar los temas y las opciones, animando a las partes a ser claras acerca de qué necesitan y de qué pueden ofrecer, y ayudarles a desviar la atención del pasado hacia el presente y el futuro.
- Estimular la imaginación y la evaluación en relación con las opciones disponibles.

Inicialmente, los mediadores hablarán con las partes por separado, con la intención de ayudarles más adelante a encontrarse frente a frente en una búsqueda compartida de alguna solución para su conflicto. Esta reunión posterior puede tomar la forma de negociación directa entre las partes, pero con frecuencia involucrará al mediador.

Enumerar las cualidades necesarias para que un mediador cumpla con estas funciones haría una lista muy larga. Ser consciente de sí mismo, sensible, paciente y tener nervios de acero, son cualidades claves; entre otras se incluye la habilidad y el deseo de escuchar y entender, mantener sus propias opiniones y preferencias fuera del proceso, ser estrictamente neutral y guiar el proceso pero no el resultado de la mediación. Los mediadores internos-parciales deben estar en capacidad de inspirar confianza y reunir a las partes en el momento adecuado.

Con frecuencia, los mediadores trabajan como un pequeño equipo o por lo menos por parejas, y no individualmente para brindarse un apoyo mutuo y ampliar su experiencia. Durante la mediación, las dinámicas de los diferentes grupos tienden a realizarse dependiendo de si hay un mediador, o un par, o más. Con varios mediadores, las dinámicas de grupo también varían de acuerdo con la composición del equipo de mediación -sus edades, culturas, idiomas, géneros, etc.- y muchos otros factores. Un solo mediador algunas veces encuentra un comportamiento intimidatorio o de confabulación de las partes en conflicto, mientras que cuando hay dos mediadores, algunas veces se encuentran polarizados en diferentes lados del conflicto, o tomando partido por el enfoque 'blando' o por el 'duro'. Es muy importante que los mediadores con regularidad reflexionen sobre las dinámicas que están desarrollando y los papeles que están jugando.

Las características de un buen proceso de mediación incluyen :

- Reconocer que el proceso es tan importante como el resultado
- Estimular la participación para que todas las partes interesadas conformen tanto el proceso como el resultado

- Acordar sobre los procedimientos
- Aceptar los diferentes puntos de vista
- Generar diferentes alternativas antes de tomar alguna acción
- Proporcionar suficiente tiempo y crear estructuras para que todos sean escuchados
- Hacer informes de las preferencias y puntos de vista de los grupos, para evitar sorpresas.
- Sacar conclusiones provisionales e irlas ajustando hasta que todas las partes estén de acuerdo.

Entre las etapas de la mediación se encuentran las siguientes. No necesariamente una sigue a la otra en forma ordenada, pueden tomar muchas reuniones para terminarse, y variar de acuerdo con el contexto cultural.

Preparación. En las discusiones con las partes en conflicto antes de que las reuniones formales de mediación se inicien, es importante crear un clima de confianza y cooperación el cual 'llevará a las partes a la mesa de negociación'. Puede ser útil identificar los temas, todas las partes involucradas, sus posiciones e intereses, los costos de continuar el conflicto por otros medios (incluso los violentos). En esta etapa de preparación se debe acordar el lugar de la reunión, su duración, y su estructura (qué combinación de sesiones paralelas para cada parte, o plenarias, y detalles de la llegada, alojamiento y número de asientos). Se deben discutir y acordar las reglas básicas; proponer una agenda, pero sólo provisionalmente. En estas discusiones preparatorias se pueden mencionar posibles soluciones, y éstas se deben recibir bien, sin embargo, todas las opciones se deben mantener abiertas hasta que se reúnan todas las partes. Esta etapa preparatorio también permite que los mediadores conozcan mejor a las partes, y decidan cuál es la mejor forma de dirigir la mediación. (Ver Negociación).

Introducción. Esta etapa de la mediación incluye presentaciones de los presentes y en qué calidad. Con frecuencia, es mejor no apresurarse en las presentaciones iniciales, puesto que éstas ayudan a los participantes a establecerse y a sentirse seguras de continuar. Aun cuando el proceso y las reglas básicas hayan sido acordadas antes de la reunión, se requiere volverlas a plantear y, si las partes están de acuerdo, revisarlas. El papel de los mediadores también se debe replantear.

Presentación. Se anima a que cada una de las partes expongan su idea del conflicto y sus objetivos. Mientras las partes en un conflicto exponen sus puntos de vista y posiciones, el mediador puede empezar a diseñar e identificar los sentimientos y necesidades que se esconden detrás de sus planteamientos. El mediador ayuda a definir los temas, de los cuales se acuerda una agenda. Esta etapa también se puede llamar 'contar un cuento', que hace

énfasis en su principal función. Cada parte tiene tiempo de explicar su posición, intereses, necesidades, etc. por completo -sin entrar en discusiones o soluciones- mientras que las otras escuchan sin hacer comentarios. Esto es importante tanto por razones prácticas como psicológicas: los mediadores y las otras partes obtienen más información, y si todas las partes se sienten que han sido escuchadas, pueden estar más dispuestos a negociar. Puede ser difícil para una parte en conflicto escuchar a las otras exponer su comprensión de la situación. Todas las partes deben estar conscientes de esta probable dificultad; y estar de acuerdo en tratar de escuchar y aceptar la ayuda del mediador si es necesaria.

Solución del problema. Esta es la parte principal de la reunión, la cual maneja las necesidades de las partes. Es importante dejar al descubierto las necesidades e intereses que están detrás de las posiciones públicas que hacen las partes, y separar las causas de los síntomas y consecuencias. Los mediadores pueden identificar las preocupaciones y necesidades que son comunes a las partes, y aquellos que son más importantes para cada parte. Para las partes es útil generar soluciones a los problemas, y generar tantas como sea posible antes de evaluarlas y seleccionar la mejor. Todo el tiempo, 'qué sucedería si...' se puede estimular el pensamiento y avanzar, en vez de ver las perspectivas retrógradas; 'sobre qué podemos acordar hoy...' 'en vez de qué fue lo malo que ocurrió ayer...'.

Estos procesos ayudan a reducir la hostilidad, pero si ésta persiste como un obstáculo para la mediación es útil pedirles que replanteen su compromiso de encontrar una solución. Es posible que ayude el hecho de discutir los sentimientos directamente (sin atribuirle causas a ellos). Preguntarles a las partes en conflicto qué pueden ofrecer (y qué exigen) puede ser útil. El tiempo informal entre las sesiones se puede usar para construir la fe y la confianza; y esto puede llevar a volver a programar algunas reuniones por separado con las partes hostiles, con el fin de explorar los problemas y las posibilidades en una atmósfera de confidencialidad.

Acuerdo: Es importante asegurarse de que el acuerdo alcanzado sea equitativo para las partes del conflicto una vez que han reflexionado ampliamente sobre éste. Asignar tiempo a la reflexión sobre el acuerdo ayuda a garantizar que es aceptado libre y voluntariamente por las partes presentes. La discusión puede garantizar que el acuerdo no sea ambivalente y que las partes lo interpreten de la misma manera. Los acuerdos deben ser específicos, realistas, e incluir quién hace qué y cuando. Es importante que le dé tiempo a las partes para reflexionar sobre si las opciones son realistas y factibles. Esta reflexión podrá realizarse a nivel privado en consulta con sus partidarios y con las terceras partes mediadoras; podrá sugerir reconsideración y búsqueda de otras opciones que involucren a los mediadores. La intención es que las partes en conflicto virtualmente encuentren el conjunto óptimo de opciones que acepten a cabalidad con una interpretación realista de la situación pos-acuerdo que ha sido compartida y forma parte del acuerdo.

Los mediadores tienen un papel importante en la formulación de preguntas de implementación, cumplimiento y revisión. La implementación incluyendo las fechas límites y lo que se debe hacer en caso de incumplimiento, se debe tratar explícitamente en la reunión o en una próxima reunión claramente acordada y organizada en detalle. Las partes también desearán acordar una futura reunión de revisión para ajustar el acuerdo a la luz de la experiencia. Cuando el acuerdo está concluido, debe estar por escrito y firmado por las partes.

Queda por concluir el contenido emocional de la reunión, la cual contribuirá para que el acuerdo logrado conduzca a la reconciliación. Puede ser apropiado concluir con tiempo para la celebración (del acuerdo logrado) y reconocimiento o arrepentimiento (del sufrimiento causado por el conflicto). Si es conveniente y de acuerdo con la cultura, se hará un intercambio social, pacto simbólico o ceremonia.

Permanencia del acuerdo: Algunos acuerdos son más fáciles que permanezcan durante los meses y años siguientes que otros. Para que un acuerdo sea 'bueno' puede medirse a partir de las consideraciones del proceso y contenido.

Proceso: Es probable que los acuerdos duren un largo periodo de tiempo si el proceso que los creó involucraba a las partes en conflicto de manera apropiada, si creían que el proceso era justo y había un sentido de libre escogencia de las mejores opciones disponibles más que una presión o arremetida para celebrar el acuerdo.

Contenido: Para que permanezca el acuerdo logrado sobre los asuntos del conflicto, debe ser mutuamente satisfactorio para las partes y realista cuando las partes reflexionen sobre la factibilidad durante las discusiones. Considerar si el acuerdo es realista conduce a examinar cómo debe realizarse en la práctica. Los detalles de implementación deben estar contenidos en el acuerdo, o deben establecer cómo se considerarán y acordarán estos detalles. Entonces podrá haber un acuerdo principal y luego una serie de acuerdos posteriores concernientes a la implementación. Es importante que se le preste mucho cuidado y atención a los acuerdos de implementación así como al 'principal' acuerdo de asuntos. En muchos casos es importante hacer un acuerdo explícito sobre la desmovilización de grupos armados, con un programa definido y sobre la rehabilitación de los afectados por la guerra.

Muchos acuerdos fracasan porque la manera como se realizarán en la práctica no ha sido definida y acordada plenamente por las partes. Para implementar el acuerdo efectivamente es usualmente necesario construir una "infraestructura para la paz", que incluya personas óptimas de todos los niveles y sectores de la sociedad. Se podrá necesitar la educación para la paz a largo plazo. El acuerdo podrá requerir cambios económicos que necesiten implementación y seguimiento. Estas preguntas son respondidas más detalladamente en esta sección bajo el encabezado de "Pos-acuerdo: Permanencia del Proceso de Paz".

Esta puede incluir muchas de las formas de participación de terceros descritas anteriormente. Sin embargo, lo característico de la participación popular es que sectores considerables de la población del área de conflicto reclaman un papel diferente al de víctimas pasivas del conflicto intentando evitar el proceso de polarización que los recluta para que tomen un bando definido. En efecto, el pueblo 'posee' activamente el proceso de paz. El pueblo reclama una responsabilidad y una autoridad en relación con las partes en conflicto, como fuerza moral que promueve diferentes aspectos e intereses, tales como:

- La seguridad de la población civil
- La preservación de la infraestructura civil (tierra productiva, vivienda, empleo, educación, etc.)
- Respeto por los derechos de los demás dentro de un marco de referencia legal y de los derechos humanos.

Entre algunas de las formas prácticas más frecuentes de la participación popular están las siguientes:

Generación de una presión pública para que las partes en conflicto escuchen las aspiraciones de paz del pueblo. Grupos de personas al actuar como defensores de la paz pueden crear una base social para la paz que brinde autoridad moral para iniciativas de paz propuestas por varias organizaciones, comunidades e iglesias. Esta base social apoya los esfuerzos de los defensores de la paz al tratar problemas aparentemente inabordables y mantiene líneas abiertas de comunicación. Y lo más importante, la participación popular anima al compromiso por la conciliación pacífica del conflicto aún cuando la violencia esté en su peor momento. Se podrá lograr la presión pública (y la congregación de los sectores sociales anotados a continuación) mediante una convocatoria ciudadana o una consulta nacional por la paz.

Congregación de los sectores de la sociedad para formular una agenda para la paz. En el corto plazo, se encaminan esfuerzos hacia la formulación de una agenda para las negociaciones que pueda ser asumida por las partes en conflicto. Esto incluye identificar las medidas que inmediatamente resolverán las necesidades de los pobres y más afectados por el conflicto mientras se desarrollan medidas a largo plazo.

Facilitación o catalización del acuerdo sobre aspectos puntuales y 'zonas de paz'. Mediante el diálogo con las partes en conflicto sobre aspectos específicos y puntuales, la participación ciudadana puede mantener vivos los aspectos humanitarios y un proceso de comunicación que de lo contrario podría sumirse en el conflicto. Los aspectos escogidos son restringidos para que sean realizables, tienen un inmediato valor práctico para la comunidad

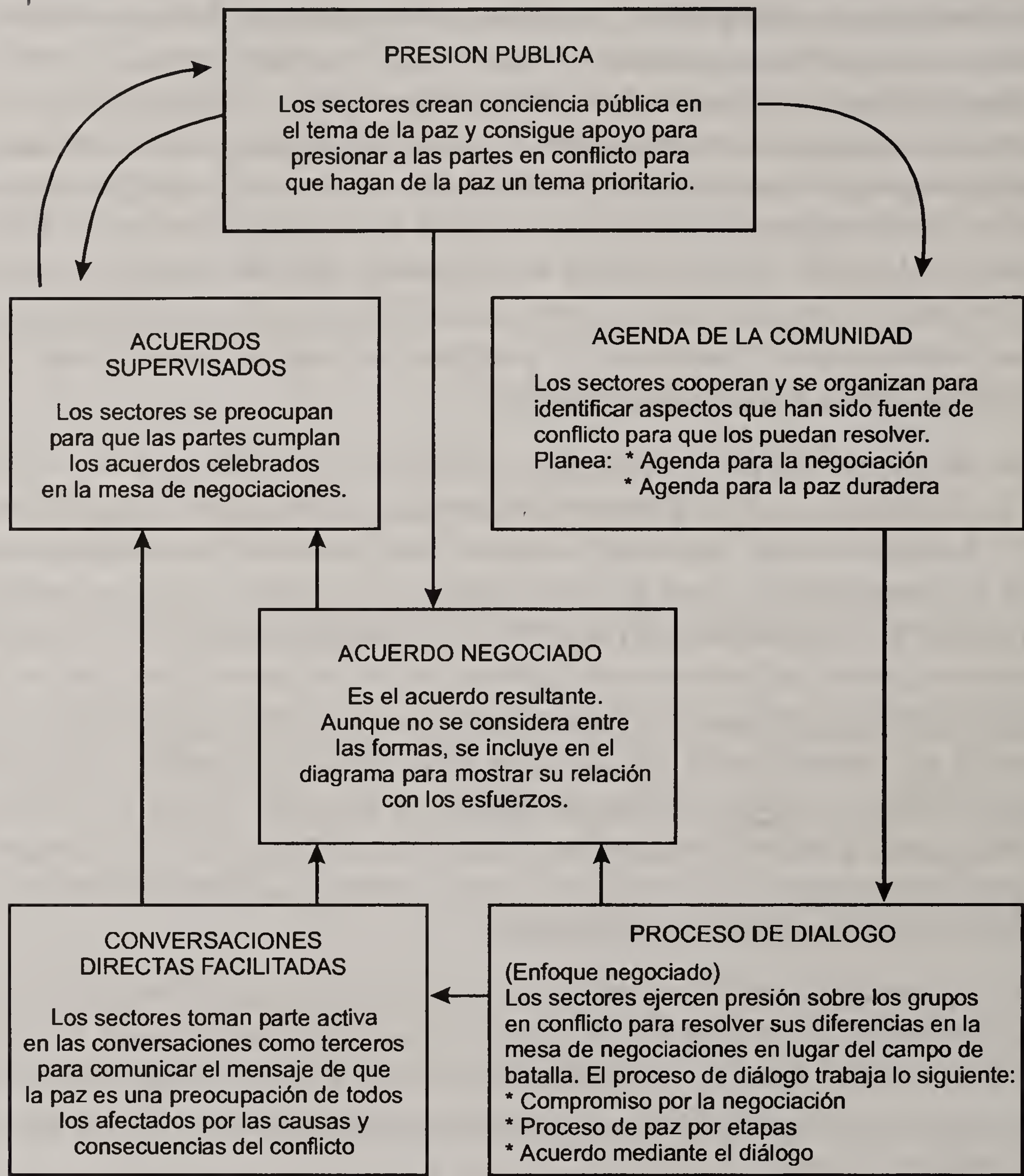
y un valor de propaganda política para las partes en conflicto - por ejemplo, la inmunidad civil o, más limitado, el acuerdo para permitir programas de vacunación para madres e hijos. De igual manera, la presión pública y el proceso de facilitación de la comunidad pueden establecer zonas de paz para la población civil cansada del conflicto armado donde se puede dar el diálogo con las partes en conflicto. Sobre estos aspectos limitados que son relativamente inofensivos para las partes en conflicto, se pueden lograr experiencias exitosas de diálogo y negociación que proporcionen un modelo para la futura resolución del conflicto mismo. Tanto las partes del conflicto como la comunidad aprenden de estas experiencias. Se hace énfasis en la primacía del derecho de las personas a un ambiente pacífico, libre de la confrontación armada derivada de la renuencia de las partes en conflicto a conciliar sus diferencias. Luego, en extensas negociaciones o mediación, la participación popular podrá cumplir un papel esencial similar al de la tercera parte parcial.

Por medio de la mediación o asistencia a mediadores, los defensores de la paz pueden ayudar a las partes en conflicto para que avancen hacia una exitosa conciliación política negociada . Su papel consiste en ayudar a superar los obstáculos que encuentren las partes y asegurar un proceso justo. Para que las conversaciones tengan una gran posibilidad de éxito, se requiere mucha preparación por parte de las partes en conflicto y sus negociadores, y de las terceras partes facilitadoras o mediadoras, lo cual se ha detallado anteriormente en esta sección del Manual de Recursos. Se puede encargar la comunidad de esta preparación, especialmente en lo concerniente a los procesos aceptables y al personal, sitios de reunión, programas, posibles áreas de acuerdo y de dificultad y los antecedentes de los problemas y posibles soluciones. Los problemas reales no serán lo que dicen ser las partes en conflicto aún si llegan a un consenso. Los detalles de la implementación podrán mejorarse ventajosamente con los grupos de ciudadanos consultores.

Garantía o prueba de los acuerdos: La participación popular proporciona terceros aceptables quienes dan credibilidad al acuerdo y lo supervisan para asegurar el cumplimiento. También proporciona presión y personal para construir una infraestructura de paz la cual dará mejores resultados en el futuro para el manejo constructivo del conflicto y dejará menos espacio al conflicto armado.

Existen etapas sucesivas en un proceso pero la progresión es rara vez directa y con frecuencia existe la necesidad de volver a una etapa anterior. Por ejemplo dirigirse hacia la mediación activa no impide la necesidad de la continua presión pública. Esto le da legitimidad al proceso entero. Algunas de las diferentes formas de participación de la comunidad pueden estar entrelazadas como se muestra en la siguiente ilustración:

Participación popular en la construcción de la paz



Fuente: Ed Garcia, Enfoques Participativos para la Construcción de la Paz en Filipinas (Tokio: Universidad de Naciones Unidas, 1993), p. 23

En estos y otras formas, la participación popular en la construcción de la paz es una de las respuestas más importantes para el conflicto armado puesto que genera actitudes y enfoques que pueden tratar el conflicto sin recurrir a la violencia y arraigarlas más profundamente en la sociedad.

8. POS-ACUERDO - PERMANENCIA DEL PROCESO DE PAZ

TAREAS

Implementación

Reconstrucción

APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS SOCIOCULTURALES

El objetivo es entender los diferentes elementos que puedan ayudar a consolidar los procesos de paz después de que las negociaciones formales o mediaciones han originado un acuerdo entre las partes anteriormente en conflicto. Es importante tener en cuenta estos elementos desde las primeras etapas de la transformación de conflictos.

En esta etapa de pos-acuerdo la permanencia de paz durante los meses y años siguientes es más probable si se arraiga en la estructura de la sociedad. Para lograr la permanencia también se podrá incluir el cambio de los aspectos estructurales de la sociedad que contribuyeron al conflicto. Existen ciertos asuntos o tareas que deben tratarse en la fase del pos-acuerdo si se pretende que permanezca el acuerdo.

TAREAS

Las tareas de la fase de pos-acuerdo incluyen lo siguiente:

- Cómo ganar amplio apoyo al acuerdo de paz.
- Cómo desmovilizar los grupos armados, involucrar a las fuerzas armadas y asegurar el control civil de los militares.
- Qué hacer con los refugiados, desplazados y los afectados por el conflicto armado.

- Cómo lograr compromiso con la reconstrucción de las instalaciones físicas destruidas por el conflicto armado.
- Cómo lograr compromiso con la reconstrucción y reconciliación social y evitar el conflicto armado en el futuro.
- Cómo garantizar el desarrollo económico.

Lo que se requiere para que permanezca la paz en la fase de pos-acuerdo puede tenerse en cuenta bajo los encabezados de implementación, reconstrucción y reconciliación.

Implementación

Implementar un acuerdo de paz podrá parecer la tarea más inmediata y la que cuenta con el enfoque más cerrado; sin embargo puede tener un profundo efecto en la vida futura de la sociedad. Ese efecto depende tanto del grado de implementación del acuerdo de paz como del tipo de experiencia en la implementación, (¿si es cooperativa? ¿tensa? ¿competitiva?).

Los acuerdos de supervisión e implementación y sus implicaciones ya han sido cubiertos de alguna forma bajo los encabezados: Acuerdo y participación comunitaria. El acuerdo logrado entre las partes en conflicto debería contener los detalles de la implementación, supervisión y las acciones que se deben adoptar si hay incumplimiento — o debería especificar la manera en que se acordarán los detalles y se pondrán a funcionar.

Si luego se van a trabajar los detalles de la implementación, se conforma un conjunto adicional de negociaciones que se considerarán en los términos de las etapas y requisitos establecidos para las principales negociaciones. Las terceras partes podrán o no participar, pero se ha acordado que el retiro de terceros antes de la implementación debe considerarse cuidadosamente. Tal vez es seguro decir que los acuerdos están amenazados más por la falta de cuidado y atención en su implementación que por cualquier otro aspecto.

La tarea de implementación y supervisión del pos-acuerdo brinda la oportunidad a las anteriores partes en conflicto de continuar el trabajo conjunto de manera práctica, sobretodo en el mundo real y no tanto en el salón de conferencias. Es útil si las partes del conflicto y los terceros formulan las tareas de pos-acuerdo de manera constructiva y colaborativa.

Cuando se ha acordado un plan de implementación, las terceras partes necesitan comprometerse de nuevo con el análisis de decidir si mantienen su participación, cuándo y cómo. Este proceso de volver a analizar y de toma de decisiones deberá conducir a escoger nuevos papeles que se han dado a conocer claramente a las otras partes.

No es aconsejable que las terceras partes se retiren completa e inmediatamente después del acuerdo, pero la naturaleza de su participación podrá cambiar y debe ser cuidadosamente diseñada para acomodarse a la situación. Es importante que la responsabilidad de la implementación recaiga claramente en las partes del acuerdo y no en las terceras partes. La presencia continua de las terceras partes, y en particular su preocupación o entusiasmo, puede crear confusión a este respecto. La implementación puede convertirse en una 'ficha de negociación colectiva' y, de hecho, las negociaciones pueden reiniciarse y continuarse. La supervisión de la implementación podrá convertirse en un asunto particularmente sensible si es o perece ser realizado principalmente por las terceras partes, aunque su presencia brinde una seguridad valiosa. Los difíciles procesos de pos-acuerdo de desmovilización, desarme y sometimiento de las fuerzas militares a la autoridad civil con frecuencia se benefician con las terceras partes cuya presencia continua brinda la seguridad de que ninguna de las partes buscará una ventaja desleal.

La implementación y supervisión de los acuerdos de paz pueden pocas veces mantenerse separados de las necesidades de reconstrucción y reconciliación por las consecuencias desastrosas del conflicto armado, especialmente si éste ha sido intenso y extenso.

Reconstrucción

Esta incluye la reconstrucción física, política y social y está estrechamente relacionada con la reconciliación. Los aspectos físicos, políticos y sociales de reconstrucción están también muy relacionados entre sí y a continuación se indican, pero no por orden de prioridad.

Reconstrucción física: Se refiere a la necesidad tras las consecuencias funestas del conflicto armado, de reparar la infraestructura física de la vida civil - vivienda, hospitales, escuelas, fábricas y oficinas, transporte y comunicaciones. Esta incluye remover las minas y otros explosivos de los terrenos para la agricultura, pastoreo de animales y desplazamiento. Desarrollar estas actividades puede ser una oportunidad inoficiosa de competencia (¿cuáles necesidades tienen prioridad?), de culpa (¿quién causó la destrucción?) y mayor conflicto. O también puede reunir a las personas antes divididas para que satisfagan necesidades vitales que tienen en común creando una organización social compartida durante el proceso. La urgente necesidad de reconstruir la infraestructura física tiene un inmediato propósito económico - cultivar, fabricar productos, ganar dinero - y puede tener otros efectos benéficos: restablecer la vida social de la comunidad basada en la cooperación, la cual ha sido interrumpida por basar sus vidas en el conflicto armado.

Para reconstruir la infraestructura física de la sociedad se requiere partir de necesidades tales como restituir los suministros de agua, remover las aguas negras, etc. - para un desarrollo económico a mayor plazo. Trabajar por el desarrollo económico implica:

- Concentrarse en el desarrollo económico en las áreas de mayor necesidad y en aquellas de mayor conflicto.
- Dar oportunidades de empleo para las personas afectadas por la guerra.
- Corregir la 'penalización de la economía' lo que con frecuencia ocurre con el conflicto armado prolongado.
- Aplicar estrategias para la construcción de la paz para el desarrollo de la comunidad.
- Hacer mayor énfasis en la distribución equitativa de la riqueza.
- Implementar la reforma agraria
- Hacer el desarrollo más centrado en el hombre para que el sistema económico sirva a las personas y a la naturaleza y no al contrario.
- Medir el crecimiento económico por la satisfacción de las necesidades de la sociedad, más que por la cantidad de productos consumidos.

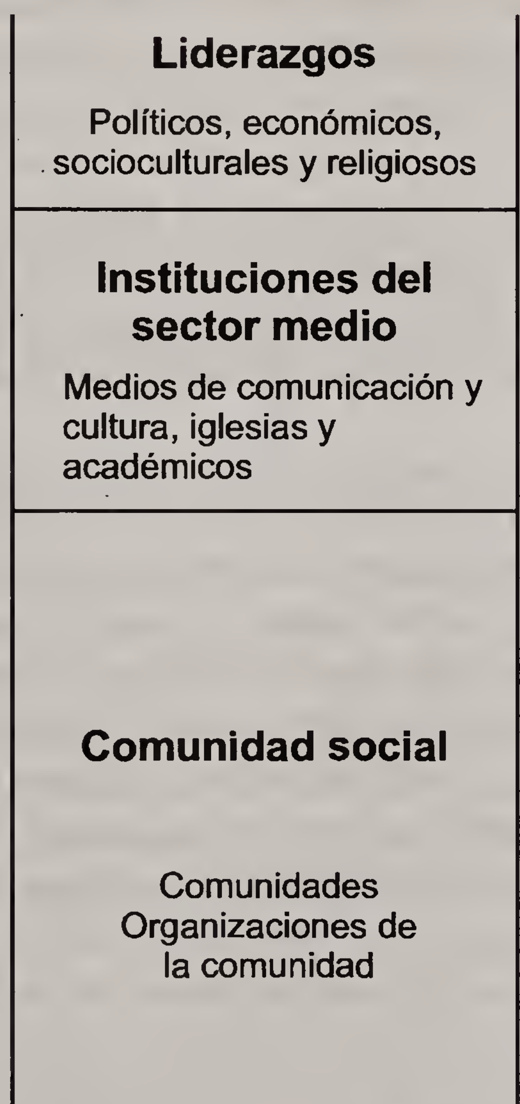
Reconstrucción política: presupone el reestablecimiento de la autoridad civil donde ésta ha sido dominada o destruida por las fuerzas armadas y el establecimiento de la autoridad civil la cual representa adecuadamente a la población. También podrá incluir el establecimiento del imperio de la ley, y una fuerza policial y poder judicial independientes que bien no podrían haber existido antes y que por lo tanto serán proyectos a largo plazo. La reconstrucción política tiene un rango de tiempo muy extenso - los requisitos que se indican a continuación pueden tomar mucho tiempo en lograrse y, sin embargo, son necesarios de forma provisional y temprana en la etapa del pos-acuerdo. La estabilidad y confianza con frecuencia es promovida con la creación de una constitución en donde los principios se hacen explícitos y a los cuales todas las partes se adhieren con un programa realista para la reconstrucción política. Los elementos principales de la reconstrucción política son:

- Compromiso de todos los políticos, los partidos y movimientos políticos y la comunidad para respetar los derechos humanos y la legislación humanitaria.
- Reformas electorales y legislativas que promuevan la participación de la comunidad, representación justa y estabilidad política al incluir la comunidad vulnerable e impotente.
- Desarrollo de las instituciones para que fomenten las relaciones sociales maduras, multiculturales y mutuamente enriquecidas.

Reconstrucción social: se puede considerar como un aspecto de la reconstrucción física y política y se cubre más detalladamente bajo el encabezado: Reconciliación. Las necesidades sociales tras el conflicto armado son muchas y a largo plazo:

- Reintegración de las personas afectadas por la guerra: reubicación de los refugiados, desplazados por la guerra y desmovilización de soldados, oportunidades de vivienda, capacitación y empleo.
- Asistencia a los que padecen los efectos físicos y psicológicos del conflicto, a los niños huérfanos o separados de sus padres o elegidos como soldados.
- Educación cívica para estimular el respeto por los derechos humanos.

Reconciliación



Es importante entender lo vital que resulta la reconciliación en la fase de pos-acuerdo y las maneras de contribuir para que sea una realidad. La reconciliación tiene que ver con la reanudación de las relaciones. El conflicto armado daña las relaciones entre la comunidad y los grupos y afecta el sentido de integridad que necesita una comunidad. Las relaciones productivas y un sentido de comunidad subyacen en muchas otras actividades sociales,

económicas y políticas. La reconciliación trata de subsanar estos aspectos y es necesaria si se quiere que permanezcan los acuerdos de paz.

La reconciliación involucra situar la implementación del acuerdo de paz en la vida personal y social y transformar las relaciones sociales que se han caracterizado por el conflicto, la injusticia y la violencia. Para transformar el conflicto, se necesita la transformación personal y social. Puede resultar útil indagar en las diferentes dimensiones del conflicto: espirituales, personales y psicológicas, sociales, nacionales y ecológicas.

Los participantes de varios continentes que profesan diferente fe identificaron en una convocatoria ciudadana sobre la construcción de la paz los siguientes elementos de reconciliación:

Reconocimiento de responsabilidad y pérdida: significa que los individuos y grupos reconocen las pérdidas que han causado a otros y las pérdidas que han sufrido ellos mismos. Es esencial que se haga con espíritu de honestidad personal y no culpando a los demás. No es un proceso comparativo y divisivo - su propósito no es publicar quién tiene mayor responsabilidad. De hecho, el reconocimiento es a nivel colectivo - el sentido de que 'todos fuimos responsable de diferentes maneras y en diferente grado'. También es un extenso proceso, e incluye a aquellas personas o grupos que fueron espectadores, o que pudieron haber tomado alguna acción útil preventiva; se trata de una forma de 'procesar el pasado', lo cual es necesario para poder continuar el camino presente y futuro. En cada cultura se hace de diferentes formas.

Restitución y compensación: significa que cuando se han cometido crímenes, el proceso de reconocimiento de los errores pasados podrá incluir el juicio y castigo justos para los responsables a fin de que se repare el daño ocasionado y se haga justicia. Esto puede ser difícil y puede poner en peligro todo el proceso de paz. Para fortalecer con éxito el proceso de paz, se debe realizar con un espíritu de honestidad y perdón, no de venganza. El propósito es hacer el reconocimiento público formal de los crímenes contra la humanidad antes que imponer castigos severos. Cuando las leyes nacionales son injustas (o se perciben como tal), es mejor usar la ley internacional de derechos humanos como principio guía, quizás con observadores internacionales presentes durante los juicios. Si se hacen o no los juicios, se podrá también hacer justicia mediante la compensación a las víctimas (y no combatientes) del conflicto armado.

Reconstrucción política, social y económica: Con frecuencia las causas del conflicto armado incluían injusticias políticas y económicas. La reconstrucción descrita antes podrá incluir las cambiantes estructuras políticas, sociales y económicas para crear una sociedad más justa y retirar o reducir las causas del conflicto en el futuro.

Reconstrucción de las relaciones personales y sociales: Las familias y comunidades están con frecuencia divididas y enemistadas a causa del conflicto armado. En especial, si es prolongado, el conflicto armado destruye los valores y experiencias sobre las cuales se basa la vida comunitaria. Por lo tanto, existe una dimensión para la reconciliación que es espiritual y práctica: la restitución de la confianza (que la mayoría de las personas se comportarán razonablemente y la confianza en 'el sistema'), de la esperanza (que incluye la creencia de que la vida futura de la comunidad puede ser mejor que la pasada), y de la reciprocidad (que estos valores y experiencias son compartidos por toda la comunidad).

Para lograr la reconciliación, se pueden aprovechar los recursos socioculturales que incluyen los grupos religiosos, otros líderes comunitarios y los grupos de mujeres. Pueden liderar, por ejemplo, el reconocimiento público del papel que han jugado para contribuir a la injusticia y conflicto al interior de sus grupos y de la sociedad en general. Entonces, los líderes religiosos y comunitarios pueden ayudar a traducir las ideas de perdón y arrepentimiento en eventos significativos para subsanar a las comunidades y fortalecer la sociedad civil. Pueden tender puentes entre las personas separadas por el conflicto y ayudar a la reconciliación de los otrora adversarios.

En la fase de pos-acuerdo, la implementación del acuerdo tiene en cuenta la continuación del proceso de paz en la comunidad - a nivel político, económico y social. La implementación, reconstrucción y reconciliación están íntimamente ligadas entre sí.

APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS SOCIOCULTURALES

A través de la fase de pos-acuerdo es importante encontrar y determinar los elementos dentro de la cultura que puedan apoyar el proceso de paz. Estos elementos podrán ser grupos particulares (por ejemplo, ancianos) o actividades sociales (incluyendo las formas de liderazgo representativo), que se han marginado o han sido descalificados durante el conflicto. Las partes del acuerdo (y las terceras partes) deben preservar las tradiciones que apoyarán la reconstrucción y harán que sea basada verdaderamente en la comunidad. Podrá haber una alianza entre estos 'recursos de paz' socioculturales y el acuerdo de paz que los beneficie y fortalezca a ambos.

Resulta frecuentemente útil entonces analizar la sociedad para identificar las diferentes fuentes de apoyo para el proceso de paz. Otro taller analizó la sociedad así:

Si los diferentes sectores de la comunidad participan en la implementación del acuerdo de paz mucho mejor. En un taller para el desarrollo de habilidades, esto se resumió en la frase:

"El éxito tiene muchos padres y madres".

El acuerdo entre las antiguas partes en conflicto puede iniciar una nueva 'cultura de paz' en donde todos los partidos políticos, grupos de interés y sectores sociales, como las fuerzas armadas, los sectores comercial y educativo acuerden adoptarlo y promoverlo con el fin de reemplazar la intolerancia y violencia del pasado. Los medios de comunicación pueden tener un importante papel en este proceso. Las escuelas pueden basar la educación en la paz como una forma de ocuparse de la sociedad, explícitamente utilizando las lecciones negativas y positivas del pasado. Sin embargo, es importante que los adultos así como la actual generación de niños 'aprendan' la nueva cultura de la paz. Las diferentes generaciones podrán tener cualidades y percepciones diferentes por lo cual la educación de la paz necesitará ajustes y será un recurso para la transformación de conflictos.

9. CONCLUSIONES

Esta sección del Manual de Recursos ha determinado gran parte del *contenido* del trabajo de transformación de conflictos. No se pretende que a partir de esta sola sección el lector pueda o deba desarrollar las diversas técnicas y enfoques de la transformación de conflictos. Es mejor que un grupo de participantes los aprenda y —desarrolle en los talleres. Los procedimientos que permiten la utilización de esta información en los talleres para el desarrollo de las habilidades se encuentran detallados en la Sección 3 - Talleres para el Desarrollo de las habilidades - Proceso y Planeación.

10. FUENTES

La información que se encuentra en esta sección del Manual de Recursos está basada en las experiencias de *International Alert* sobre el trabajo para la transformación de conflictos en muchos sitios y sobre el trabajo de muchos otros practicantes para la resolución de conflictos. La información está basada en particular en el trabajo de Diana Francis De Garcia, Guus Meijer y otros facilitadores, y sobre muchas fuentes a las que ellos recurren, incluyendo Jean y Hildegaard Goss-Mayr, John-Paul Lederach, Helena Cornelius y Shoshona Faire, el Manual de Capacitación sobre la Mediación del Servicio de Conciliación Menonita, la organización Respuesta al Conflicto (Birmingham, Reino Unido) y el Manual de Estrategias para la Resolución de Conflictos Básicos del Proyecto de Paz en los Balcanes.

La Sección 2 - **Reflexiones sobre el conflicto** y la Sección 5 - **Bibliografía Comentada contiene los detalles de éstas y muchas otras publicaciones sobre el conflicto y la resolución de conflictos que han influenciado este Manual de Recursos y a las cuales se les debe un merecido reconocimiento.**

4

TALLERES PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES

Manual de Recursos para la Transformación del Conflicto
International Alert

Primera Edición : Inglés 1996

Editor : Ian Doucet

Primera Edición : Español 1998

Traductora : Clara Helena Beltrán

1. INTRODUCCIÓN

El diverso *contenido* de la transformación de conflictos que abarca el análisis, comunicación y mediación de conflictos se explica en la Sección 3 de este Manual de Recursos.

La forma como se puede utilizar ese contenido se explica en esta sección. Estas formas prácticas de organizar y presentar los talleres de transformación de conflictos son los ***procedimientos* que se utilizan para ese contenido.**

Las Secciones 3 y 4 están dirigidas principalmente a personas que están organizando talleres sobre conflictos y resolución de conflictos u otras sesiones para las cuales podría ser útil este material. Los participantes del taller y otras personas podrán también descubrir que estas secciones del Manual de Recursos presentan descripciones útiles sobre la resolución de conflictos.

Algunas ilustraciones están repetidas al final de esta Sección para que los facilitadores del taller puedan fotocopiarlas como material informativo para los participantes del taller o como acetatos para retroproyección, etc. Los facilitadores también encontrarán que la Sección 2 del Manual de Recursos (Reflexión sobre el Conflicto) tiene un resumen sobre la teoría de resolución de conflictos que es útil para distribuirla a los participantes antes o después del taller.

2. OBJETIVOS DE LOS TALLERES PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES

La capacidad de las personas de transformar los conflictos armados depende de la habilidad y capacidad de entendimiento. Por consiguiente, deben estar presentes tres objetivos generales en los talleres para el desarrollo de las habilidades:

- Aumentar el *entendimiento* de los conflictos y la transformación de los mismos
- Desarrollar habilidades para transformar los conflictos armados.
- Facultar a la comunidad para que 'desarrolle' sus habilidades.

Existen objetivos generales comunes a muchos talleres para el desarrollo de las habilidades. Sin embargo, diferentes talleres podrán enfocar los diferentes aspectos del contenido y por lo tanto tener otros objetivos específicos. Por ejemplo, en un taller en Tanzania los participantes y facilitadores recopilaron conjuntamente estos objetivos específicos:

- Brindar a los participantes la oportunidad de clarificar y profundizar el entendimiento de conflictos sociales y políticos que afectan las sociedades y la región.
- Fortalecer las habilidades de los participantes para resolver estos conflictos en la práctica a través del acceso a los conceptos, marcos de referencia y habilidades.
- Profundizar en las perspectivas de los demás sobre la situación en estos países y regiones.

Otro taller en Senegal para el desarrollo de las habilidades tenía diferentes objetivos:

- Compartir las experiencias de conflictos y construcción de la paz, así como reflexionar acerca de la construcción de la paz ciudadana (estructura y enfoques)
- Contar con habilidades y conocimientos actuales en lo que concierne a la construcción de la paz.

- Explorar las situaciones difíciles en común y las oportunidades que afrontan las sociedades en la región.

- Diseñar y planear enfoques alternativos que puedan utilizarse para avanzar en la participación de los ciudadanos y de las organizaciones no gubernamentales (ONGs) en la construcción de la paz y la conformación de electorados por la paz en sus respectivos países.

Estos ejemplos de objetivos son típicos pero no son los únicos o mejores. Cada taller tiene un único conjunto de objetivos que reflejan la naturaleza del taller, sus participantes y circunstancias y son fundamentales para ello.

3. CATEGORÍAS DE TALLERES PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES

TALLERES PARA EL ENTENDIMIENTO GENERAL Y LAS HABILIDADES

TALLERES PARA LOS CONSTRUCTORES DE LA PAZ Y LAS PARTES EN CONFLICTO

TALLERES PARA LAS ONGS Y LA SOCIEDAD CIVIL

TALLERES PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

TALLERES PARA EL DESARROLLO DE LA COALICIÓN

PARTICIPACIÓN POPULAR EN LOS PROCESOS DE PAZ

Existen diferentes categorías y niveles de talleres dependiendo de la situación del conflicto, centro geográfico, urgencia, objetivos y naturaleza de un programa general, del cual el taller puede formar parte. Algunos talleres están diseñados para personas y organizaciones involucradas en un conflicto específico que necesitan habilidades para el uso inmediato del proceso de paz. Otros talleres con mayor perspectiva de tiempo y enfoque más amplio son apropiados para la comunidad y organizaciones que buscan fortalecer las habilidades para la transformación de conflictos de una comunidad o región local. Algunos talleres podrán concentrarse en el desarrollo del entendimiento del conflicto y habilidades de las personas que después organizarán talleres para los demás. Los talleres que tienen por objeto construir redes locales y habilidades pueden incluir participantes con una gran variedad de participantes.

Los tipos principales de talleres para el desarrollo de las habilidades se describen más adelante. Para los organizadores del taller esta 'tipología' podrá ser útil en la decisión sobre el propósito y naturaleza del taller planeado. En la práctica, muchos talleres contienen varios elementos de estas categorías diversas de talleres para el desarrollo de las habilidades. Al final de esta sección sobre procedimientos y planeación del taller, se presentan agendas de cuatro categorías de talleres para el desarrollo de las habilidades a manera de ejemplos de algunas de las formas como se pueden desarrollar estos talleres.

TALLERES PARA EL ENTENDIMIENTO GENERAL Y ESTRATEGIAS

Estos son talleres generales que están diseñados para incrementar el entendimiento de los conflictos por parte de los participantes y desarrollar sus estrategias para la transformación de conflictos, en particular la comunicación, negociación, facilitación, mediación, reanudación de las relaciones y reconciliación. Por lo general son estrategias amplias e inclusivas y podrán servir de preparación para futuros talleres que se concentren en un conflicto específico.

Estos talleres es lo más cercano a lo que comúnmente se denomina “entrenamiento de habilidades para la resolución de conflictos”. Usan un enfoque deductivo que respeta la experiencia de los participantes y se basa en ésta a fin de ayudarles a una mayor y efectiva colaboración para la transformación de conflictos.

Los talleres generales incluyen parte del contenido de la transformación de conflictos (detallado en la sección 3 del Manual de Recursos) y los elementos comunes de los procedimientos del taller (detallados más adelante en esta sección) seleccionando estos de acuerdo con las necesidades de los participantes y otros factores.

TALLERES PARA LOS CONSTRUCTORES DE LA PAZ Y PARTES EN CONFLICTO

Estos talleres más específicos están diseñados para los participantes que son o pueden convertirse en constructores de la paz en una situación particular de conflicto y para las partes en conflicto (o sus representantes). Los participantes desearán conocerse para un mejor entendimiento de sus situaciones de conflicto. A partir de este mayor y compartido entendimiento, las nuevas posibilidades pueden ser aparentes. Se podrán identificar participantes que trabajen conjunta y efectivamente por una coalición para la construcción de la paz.

A través de estos talleres, los defensores de la paz, representantes de las organizaciones comunitarias y ONGs, las iglesias y los grupos ciudadanos pueden crear un análisis compartido de los conflictos y de sus diversas experiencias en la construcción de la paz y reflexionar sobre ello con o sin la presencia de las partes en conflicto. Se podría lograr una estrategia para organizar y movilizar un movimiento comunitario por la paz para apoyar el proceso oficial de paz.

Además de los elementos comunes descritos a continuación en esta Sección (los cuales se aplican a la mayoría de talleres), los talleres para el desarrollo de las habilidades de los constructores de la paz y las partes en conflicto pueden incluir el siguiente contenido y procedimientos:

- Los participantes reflexionan primero sobre sus experiencias del conflicto social, luego sobre la construcción de la paz (especialmente experiencias con las personas, comunidades y organizaciones involucradas).

- Las experiencias compartidas se centran en las comunidades, regiones o países específicos, luego se pueden analizar experiencias similares en otros países o regiones.

- Después se hace un periodo de reflexión donde se analizan las causas de los conflictos, los patrones de comportamiento, la dinámica política y las diferencias y similitudes entre los enfoques para la construcción de la paz.

- Podrán luego surgir de este proceso opciones para la construcción de la paz que no se reconocieron antes.

Luego, se puede dedicar tiempo a la formulación de un plan de acción teniendo en cuenta las lecciones aprendidas y las percepciones logradas a partir del intercambio de ideas y variedad de experiencias de los participantes (especialmente aquellas arraigadas en la realidad social que se vive en las verdaderas áreas de conflicto).

Los participantes también podrán discutir las áreas de paz relevantes para sus situaciones concretas. Por ejemplo, en algunas situaciones y grupos, el análisis de conflictos podrá ser una forma importante de descubrir las siguientes etapas del proceso de paz. En otros casos, la mediación de terceros o la supervisión de acuerdos podrá ser más relevante o la creación de una coalición podrá parecer más importante.

Estos talleres están dirigidos a proporcionarles a las ONGs y miembros representativos de la sociedad civil discernimiento sobre la manera de fortalecer la sociedad civil y sus instituciones (especialmente aquellos en el periodo crítico de una transición hacia la democracia o de trabajo no violento para generar profundos cambios sociales y políticos). Las discusiones se centran en varias áreas importantes para estas situaciones de transición:

- Promoción y protección de los derechos humanos.

- Independencia del poder judicial y el imperio de la ley.

- Desarrollo democrático y sostenible

- Protección al medio ambiente.

- Respeto por los derechos de la mujer

- Papel de la juventud y la niñez.

En conflictos armados internos donde se ha logrado un arreglo político negociado (o se han hecho intentos por ellos) resultará particularmente importante explorar la forma de buscar el cumplimiento de la legislación de los derechos humanos y del derecho humanitario reconocidos internacionalmente. La discusión también puede centrarse en los muchos elementos de la sociedad civil, tales como los procesos electorales, educación al votante, participación y supervisión electoral, comisiones electorales independientes, la consulta popular sobre la legislación y el orden público.

Dos ejemplos de talleres para el desarrollo de las habilidades en las ONGs y la sociedad civil son aquellos en los que IA participó en Filipinas con contrapartes locales. Uno de los talleres sobre el derecho del pueblo a gobernar se concentró en los sistemas electorales y la participación comunitaria. El otro taller se centró en el papel de las fuerzas armadas en periodos de transición democrática. Ambos talleres ayudaron a la comunidad y sus organizaciones en la defensa del terreno democrático ganado, ampliando la base social de paz y avanzando en el proceso de paz.

TALLERES PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Los talleres para la resolución de conflictos reúnen a las partes en conflicto hacia un ambiente de no confrontación donde puedan encontrarse con facilitadores. Estos últimos ayudan a guiar a los participantes en el proceso explícito de resolución de conflictos identificando los problemas, intereses, diferencias y enfoques comunes con el fin de preparar negociaciones eventuales que puedan producir resultados más positivos.

Es importante que los participantes puedan expresar sus pensamientos y anticipen los resultados deseados en un ambiente relajado, lo cual puede ayudar a ganar consenso en las reglas de procedimiento para futuras negociaciones (u otro diálogo) así como incrementar el entendimiento en términos de lo que debe ser alcanzable. Algunas veces el diálogo necesita preceder la negociación y en estos casos el diálogo facilitador podrá ser esencial para garantizar que las siguientes etapas sean productivas.

Los participantes de estos talleres incluyen personas que participan en actuales negociaciones y personas que pueden influir en los que toman las decisiones al interior de las partes en conflicto en relación con posibles negociaciones futuras. A veces el taller puede concentrarse en el proceso y otras veces en la esencia y requerir de posibles alternativas de 'lluvia de ideas' para las discusiones en las negociaciones.

TALLERES PARA EL DESARROLLO DE LA COALICIÓN

Los talleres para el desarrollo de la coalición reúne posibles participantes para la construcción de la paz de manera que puedan cooperar mejor y hacer esfuerzos más efectivos. Los participantes del mismo país o región pueden identificar sus intereses comunes y pueden comprometerse a trabajar más efectivamente de forma mancomunada para la creación de una presión pública por una paz más permanente y encontrar los mecanismos para lograrlo. Un ejemplo de taller para el desarrollo de la coalición se realizó en Burundi y produjo un plan común de acción en febrero de 1995.

Estos talleres también han impulsado coaliciones alrededor de temas como la prevención de conflictos o diplomacia preventiva. Por ejemplo, un taller realizado en Oslo en 1995 reunió a diferentes organizaciones en Escandinavia y Europa con el fin de fortalecer y coordinar esfuerzos para establecer acciones preventivas. Donde existe la posibilidad de que las ONGs conformen una coalición más efectiva para la construcción de la paz, estos talleres pueden tener mucho valor.

PARTICIPACIÓN POPULAR EN LOS PROCESOS DE PAZ

Otros talleres para el desarrollo de las habilidades conducido o avalado conjuntamente por AI han tratado el tema de 'Participación Popular en los Procesos de Paz'. Estos se pueden catalogar como talleres para el desarrollo de las habilidades dirigido a los constructores de la paz, pero también promueven el desarrollo de coaliciones. Estos talleres se han realizado en Asia, Africa y América Latina. En estos talleres, los participantes han identificado lo importante de la participación ciudadana en el avance de esfuerzos por la paz y han sugerido los grupos o sectores relevantes que podrían contribuir con estas iniciativas. En algunos casos también han propuesto temas y agendas para asegurar que la consiguiente convocatoria ciudadana o consulta por la paz satisfaga las aspiraciones de la comunidad por una paz justa y duradera.

Una convocatoria ciudadana y una consulta nacional por la paz son dos etapas de un proceso que pretende reunir a los representantes de las organizaciones no gubernamentales y los sectores significativos de la sociedad. La intención es crear un 'registro' no oficial de la participación de la comunidad en el proceso de paz, que apoye el desarrollo oficial de las negociaciones de las partes en conflicto e influya en ello para luego ayudar a la creación de una infraestructura de paz necesaria para lograr que cualquier acuerdo de paz sea permanente.

Los participantes en la convocatoria inicial son representantes de las organizaciones que pueden convocar a un mayor sector de la sociedad para desarrollar una agenda de paz y

apoyar el proceso oficial de paz. La convocatoria ciudadana se prepara para una consulta nacional por la paz que incluye a los principales sectores de la sociedad. Las agendas de la convocatoria y consulta por la paz pueden incluir:

- Un análisis de la situación nacional donde se identifican los conflictos y perspectivas de paz.
- Debate público sobre las etapas para fortalecer la base social por la paz y cómo presionar a las partes en conflicto para que busquen un arreglo político negociado.
- Formulación de una agenda de paz donde se identifique los temas incluyendo los derechos humanos, la ley internacional de derecho humanitario, el ejercicio del poder civil y político, las estrategias para el desarrollo económico, los derechos socioculturales y las exigencias de los sectores básicos (los agricultores, los trabajadores, los pobres urbanos, las mujeres y la juventud).
- Creación de un consejo de paz que represente a la sociedad.
- Creación de un grupo ciudadano que ayude a supervisar la implementación del acuerdo de paz, especialmente los derechos humanos mediante regulares informes públicos y llamamientos al diálogo entre las partes del acuerdo.

Los talleres sobre la contribución ciudadana a los procesos de paz en los respectivos países y regiones se encuentran listados en la sección de la bibliografía de este Manual de Recursos para la transformación de conflictos.

4. PROCEDIMIENTOS DEL TALLER

DECISIONES SOBRE LA CLASE DE TALLER A ORGANIZAR.

PARTICIPANTES.

ELEMENTOS COMUNES PARA EL DISEÑO DEL TALLER.

Presunciones.

Bases del diseño del taller.

Niveles y metodologías del taller.

Estilos y número de facilitadores.

Procesos de inducción.

Dinámicas de grupo.

Contrato con los participantes.

Reglas de procedimiento.

Grupos base.

Grupos de dirección.

Reingreso.

Evaluación.

Seguimiento.

DECISIÓN SOBRE LA CLASE DE TALLER A ORGANIZAR

Es esencial la compatibilidad entre los participantes y los tipos de talleres. Existen dos aspectos fundamentales que pueden guiar a los organizadores al inicio de la planeación del taller y que pueden reflejarse a lo largo de la planeación detallada:

- ¿Qué tipo de taller se ha identificado? (por posibles participantes u organizaciones, por quien esté iniciando el proceso de planeación del taller).
- ¿Quiénes se beneficiarían de este tipo de taller? .
- Estos dos aspectos básicos pueden considerarse como dos *direcciones* diferentes de la planeación del taller:
- *De* los participantes *hacia* el taller (para que se diseñe un taller adaptado a las necesidades de los participantes previamente identificadas).
- *Del* taller *hacia* los participantes (para que se encuentren participantes adecuados para el tipo de taller que se ofrece).

Con frecuencia estos dos aspectos o direcciones de la planeación del taller propicia un diálogo entre los organizadores, facilitadores y participantes del taller. Al considerar estos dos aspectos se logra la compatibilidad entre el taller y sus participantes.

En algunos casos lo que se desea o necesita no se puede lograr en un sólo taller. En su lugar se puede planear una serie de talleres para el desarrollo de las habilidades. Esta serie podría comenzar por ejemplo con un taller para el entendimiento y estrategias generales y continuar con talleres para la solución de problemas o para el desarrollo de coaliciones que se concentren en un conflicto, país o región. En tales casos, lo que se planea, la intensidad horaria y la razón de ser del taller tendrán que ser claros para los posibles participantes.

Con el fin de diseñar talleres apropiados y seleccionar los participantes adecuados se sugiere:

- **Invitar tanto a las organizaciones como a las personas a participar**
  Esto le permite a las organizaciones que seleccionen la(s) persona(s) que vayan a aprovechar al máximo el taller a las que probablemente la organización mejor conoce. Un segundo beneficio de esta política es que crean un efecto 'multiplicador' las personas aplican la reflexión y las estrategias que desarrollarán en los talleres en un contexto organizacional que además le permite a la organización unirse a otras que hayan enviado personal al taller.
- **Apreciar la experiencia personal y la receptividad de los participantes**
  Estas cualidades son importantes para toda clase de taller planeado. En algunos casos la diversidad al interior del grupo puede buscarse en los antecedentes nacionales, sociales, étnicos y educativos y en el empleo de los participantes. Estos talleres podrán incluir oficiales de las fuerzas armadas, diplomáticos y personal del sector público, académicos, activistas políticos y representantes de las ONG: En otros casos, los talleres son diseñados para participantes de un área geográfica, grupo de interés o profesión determinada.

- Animar la participación de la mujer en los talleres
  Se deben hacer esfuerzos en especial por asegurar un balance del género entre los participantes a fin de corregir las desigualdades de poder en muchas sociedades e incluir la experiencia que de otra manera se perdería. En algunos casos, los talleres sólo para mujeres podrán ser apropiados.

PARTICIPANTES

Las necesidades y posibilidad de realizar diferentes talleres variarán de acuerdo con los participantes, sus antecedentes y circunstancias, así:

- A quienes va dirigido
- Los retos que afrontan
- El nivel de experiencia en talleres o en la práctica.
- Conocimiento y tipo de relación entre ellos.
- Si provienen de grupos en conflicto
- Si trabajarán juntos en el futuro
- Si están buscando la oportunidad de desarrollar algunas habilidades y reflexiones generales o de concentrarse en una tarea y conflicto específicos.
- Si existe un conflicto particular en el cual estén involucrados los participantes o desean desempeñar el papel de partidarios o no.
- La etapa en la que se encuentra el conflicto y en que forma los participantes se pueden involucrar.

Determinar estos puntos ayudará a determinar si el principal enfoque del taller deberá ser por ejemplo sobre el desarrollo del grupo y las estrategias de campaña, construcción de puentes, resolución de conflictos y estrategias de negociación y mediación o las consecuencias funestas de la guerra y la necesidad de la reconstrucción y la reconciliación.

Si el grupo ya existe, tendrán necesidades y prioridades en común. Los organizadores o los facilitadores pueden conocerlas antes del taller.

Si el grupo no existe, pero se conforma mediante invitación, los organizadores y facilitadores del taller deberán tener conocimiento del contexto general y las necesidades de la región y la clase de personas a quienes va dirigido el taller. Los organizadores y facilitadores también deberán obtener la mayor cantidad de información posible sobre los posibles participantes.

Se pueden enviar antes de la realización del taller cuestionarios sobre aspectos básicos, como edad, educación, empleo y experiencia. Generalmente los cuestionarios necesitan ser complementados con información escrita sobre los intereses y ambiciones de los posibles participantes donde se expongan las razones por las cuales están interesados en el taller y en que forma esperan los beneficie. Con frecuencia lo que escriben los participantes es muy útil para los facilitadores quienes deciden el tipo de taller apropiado o los participantes potenciales más apropiados para el taller propuesto.

En cualquier caso, los facilitadores y organizadores deben estar prestos a ajustar el taller durante el tiempo en que se esté realizando puesto que el grupo tendrá sus propias necesidades y dinámicas que surjan.

ELEMENTOS COMUNES DE DISEÑO PARA LOS TALLERES

Algunos elementos comunes que se deben considerar y decidir en la organización de cualquier clase de taller para el desarrollo de las habilidades se aplican virtualmente a todos los talleres. Los elementos comunes que se indican a continuación se describen en detalle en el resto de esta sección y no se indican en orden de importancia o prioridad.

- Presunciones
- Fundamentos del diseño del taller
- Niveles y metodologías del taller
- Estilos y número de facilitadores
- Procesos de inducción
- Dinámicas de grupo
- Contrato con los participantes
- Reglas de procedimiento
- Grupos base
- Grupos de dirección
- Reingreso
- Evaluación
- Seguimiento

Presunciones

Todos los talleres se basan en ciertas hipótesis y algunas de las formuladas a partir de un taller modelo se citan a continuación:

- Los conflictos por resolver tienen tanto aspectos personales como sociopolíticos que deben ser incluidos en el taller.
- El proceso de aprendizaje en estos talleres se facilita más con métodos participativos e interactivos que recurran a la sabiduría y experiencia de los participantes, por medio del proceso e interacciones de la comunidad del taller.
- Los valores de respeto por sí mismos y por los demás proporciona una buena base a los enfoques constructivos para la transformación de conflictos y desarrollo de la capacidad para transformar conflictos.

En otro taller para el desarrollo de las habilidades, el facilitador estableció las siguientes hipótesis sobre las cuales se basó el taller:

- Los aspectos espirituales, emocionales, intelectuales y prácticos que surgieron de las deliberaciones y experiencias del grupo se entretejerán puesto que están intrincadamente ligadas.
- El grupo se convertirá en 'una comunidad de aprendizaje' que utiliza métodos participativos, se sirve de la experiencia y sabiduría de cada persona y trabaja en un ambiente informal y relajado.
- El análisis y la imaginación son importantes; la risa y la seriedad son complementarias. El taller incluirá juegos y canciones.
- La agenda que se ha preparado se prevé como marco de referencia para el desarrollo de la comprensión, las estrategias, los recursos y compromiso, lo cual se puede cambiar más adelante en el curso del taller.
- La experiencia propia del grupo que trabaja junto servirá de material importante para el aprendizaje. Cuando parece particularmente relevante o necesario (por ejemplo, si hay un conflicto) lo que está sucediendo en el grupo, podrá convertirse por un tiempo en el centro de atención de su trabajo.
- En toda discusión, evaluación y retroalimentación se incluirán los procedimientos, contenido, temas y asuntos del taller. La retroalimentación puede incluir aspectos culturales y los materiales del taller.

Es importante que tanto los organizadores como los participantes estén conscientes de las hipótesis sobre las cuales se basa el taller. Los organizadores y facilitadores pueden comenzar por hacer una lista provisional de presunción. Esta lista inicial probablemente reflejará en forma parcial sus creencias personales y en parte la naturaleza del taller que conciben. Podrán encontrar que tienen diferentes hipótesis (por ejemplo sobre el aprendizaje interactivo) o podrán ilustrar la dificultad en la planeación de un aspecto del taller haciendo explícitas las hipótesis. Si los organizadores no pueden lograr un acuerdo sobre un conjunto común de presunción probablemente el taller afrontará confusiones y contradicciones.

Después, a medida que la planeación del taller se vuelve más detallada, deberá hacerse un proceso repetido de verificación con las hipótesis básicas durante y después del taller.

Se les debe decir a los participantes cuales son las hipótesis del taller. La franqueza y honestidad de los organizadores demuestra respeto por los participantes. Al organizar el taller de esta manera, los valores y principios tienen el efecto de empoderar a los participantes, de convertir el taller en una interacción de mutuo consenso y de fomentar un sentido de la responsabilidad compartida.

Los valores de honestidad, franqueza y búsqueda de acuerdos están detrás del arduo trabajo de la transformación de conflictos. De muchas maneras, los talleres 'modelan' la transformación de conflictos. Esto significa que en los talleres para el desarrollo de las habilidades no sólo se habla de la transformación de conflictos, sino que son ejemplos y experiencias de algunos procesos involucrados en la transformación de conflictos. Los procesos del taller experimentados por los participantes —por ejemplo, cómo se logran los acuerdos— ayudarán a desarrollar la capacidad para transformar los conflictos. La necesidad de manejar las relaciones y conflictos potenciales es parte de la vida cotidiana. La reunión de las personas en un taller es la oportunidad especial para experimentar y estudiar como se puede lograr. Por esta razón las hipótesis y valores básicos de los talleres de transformación de conflictos son importantes.

Fundamentos para el diseño de talleres

Aún después de decidir el tipo de taller conveniente queda por decidir muchos detalles importantes tales como la organización y efectividad del taller así:

- Un único taller o un taller de una serie
- El contenido
- Los participantes
- La duración del taller

- Los facilitadores
- Lugar donde se realizará
- Fecha de realización
- Idiomas en que se desarrollará
- Material informativo a distribuir
- Recursos que se utilizarán

Si el taller va a ser único o el primero de una serie de talleres con una duración determinada, también afectará la decisión sobre el contenido a incluir. Esta decisión debe hacerse explícita a los participantes para que estén enterados sobre lo que van a encontrar en el curso. Así el taller podrá presentarse como una visión introductoria de la transformación de conflictos o como un taller que se concentra en el análisis y negociación de conflictos.

El contenido de la transformación de conflictos es muy amplio como se muestra en la Sección 3 sobre el contenido de los talleres para el desarrollo de las habilidades. Sin embargo estos talleres no necesitan incluir todos los aspectos de la transformación de conflictos. El contenido que se incluya en un taller específico estará influenciado por quienes son los participantes tal como se describió con anticipación.

Quiénes serán los facilitadores del taller será otra decisión organizacional básica. Las consideraciones que se hagan serán sobre la disponibilidad de los participantes, la naturaleza de su experiencia (tipo de experiencia y en qué), su nivel cultural, de clase, religión y género, así como sus estilos y métodos de trabajo para establecer si los facilitadores son los apropiados para el taller. La compatibilidad también es muy importante, es decir saber si han trabajado juntos antes. Si es así, averiguar si cuentan con información valiosa y si no, deben conocerse antes de comprometerse a trabajar juntos. Otra decisión importante sobre si los facilitadores deben ser de fuera de la región o países de donde provienen los participantes o si se necesita una ‘persona bien informada’. También es necesario decidir si el conocimiento local detallado es importante o esencial.

El lugar y fecha del taller a realizarse puede afectar todas las otras decisiones. Se debe prever si coincidirá con eventos religiosos o culturales y aniversarios. También se debe analizar si el sitio es apropiado para los participantes y si en términos prácticos el hospedaje y las instalaciones de comunicaciones y servicios de transportes son adecuados para los participantes y corresponden a la naturaleza del taller.

Los idiomas de los participantes y facilitadores debe considerarse con anticipación. Por lo tanto, se debe indagar si existe un idioma común para todos en el cual se sientan cómodos,

si los participantes y facilitadores tiene el mismo idioma, si habrá traducción, quienes la realizarán, en que idiomas y cómo podría afectar el taller, así mismo los gastos adicionales. La traducción con frecuencia desacelera mucho la velocidad del taller reduciendo el contenido a cubrir en un corto periodo de tiempo, lo cual puede tener efectos complejos en la forma como se *siente* el taller. Puede ser que algunos métodos no sean apropiados, o sean mucho más difíciles. Sin embargo, también puede organizarse el trabajo en pequeños grupos para que trabajen sin traductor.

La traducción también puede cambiar la experiencia de compartir juntos, pone en evidencia las diferencias o desigualdades y enfatiza las dificultades en la comunicación. Con frecuencia se requiere que los participantes se sienten tras un escritorio y hablen con micrófono. La formalidad de todo esto puede reducir el ambiente de relajamiento y confianza entre los participantes y estimular los 'discursos'. Superar completamente estas dificultades y barreras del idioma puede proporcionar a los talleres de idioma mixto un fuerte sentido de logros compartidos. Los facilitadores expertos pueden hacer buen uso de algunos de estos efectos de la traducción. Sin embargo, sus efectos probablemente deberán tenerse en cuenta en la planeación del taller.

El material informativo consiste en notas que los facilitadores podrán decidir repartir a los participantes al finalizar las respectivas sesiones. Este material resume los principales temas de la sesión y generalmente incluye listas de verificación, ilustraciones, diagramas, etc. En este Manual de Recursos, el material del taller puede hacerse con las diversas listas de ítems e ilustraciones que se encuentran en esta sección y en la sección que detalla el contenido de la transformación de conflictos, parte del cual está repetido en hojas separadas al final de las secciones 3 y 4.

Otros recursos que se necesitan en los talleres son el papelógrafo, proyectores de filminas, retroproyectores y grabadoras.

Niveles y metodologías de los talleres

Los talleres para el desarrollo de las habilidades incluyen una mezcla de diferentes niveles de trabajo a saber:

- **Teórico:** cuando se explica y discute una teoría - por ejemplo escucha activa
- **Experimental:** cuando los participantes participan en varios ejercicios en parejas o en grupos pequeños para que por ejemplo experimenten verdaderamente la escucha activa.

- **Práctico/específico:** cuando términos específicos y concretos cubren un aspecto del conflicto o la transformación de conflictos utilizando un ejemplo de la vida real y cuando se aplica una teoría o experiencia a un caso determinado.
- **General:** cuando se cubre un aspecto en términos generales y se descartan todas las variables individuales, lo cual permite ver las características principales y universales más claramente.

Para que funcione a cualquier nivel se utilizan metodologías específicas para el taller, tales como:

- Sesiones plenarias
- Parejas, grupos de tres personas
- Grupos pequeños
- Presentaciones
- Miniconferencias
- Escultura
- Juego de roles
- Visualización

Cambiar los métodos y niveles le da variedad a los talleres, le imprime ritmos de trabajo variados, le permite a los participantes mezclarse y fomenta nuevas relaciones. Diferentes metodología para los talleres son apropiadas para los diferentes contenidos y tipos de talleres. Así cuando se presente el tema de análisis de conflictos para el taller, es usualmente mejor hacer una reunión plenaria con todos los participantes. Sin embargo cuando los participantes vayan a aplicar el análisis de conflictos en sus casos particulares, es mejor trabajar en grupos pequeños. Algunos aspectos del contenido exigen una forma de trabajo - por ejemplo, la escucha activa casi siempre se practica por parejas o en grupos de tres personas.

De la misma manera como se determina el tema objeto del taller, cada metodología de trabajo tienen ciertos beneficios e inconvenientes especialmente en relación a los aspectos culturales e instalaciones físicas de los talleres.

Las plenarias pueden generar un ambiente excelente de esfuerzos compartidos porque los participantes se reúnen para compartir juntos. Las plenarias se utilizan al principio y al final de los talleres, y en momentos significativos como por ejemplo al comienzo de cada día. Generalmente los temas nuevos se presentan al grupo en las plenarias antes de trabajarlos

en grupos pequeños y de otras maneras. Si las plenarias se utilizan demasiado, pueden hacer que el taller se sienta estático y monótono puesto que se anima a uno o dos participantes para que hablen mucho y pueden tener un efecto de intimidación y silencio en los demás. Los participantes pueden usualmente relacionarse de manera cercana sólo con las dos personas que están sentadas a cada extremo de ellos y la atención gira en una sola dirección hacia el facilitador quien permanece de pie al frente del auditorio.

Para evitar estas desventajas en algunas sesiones plenarias los facilitadores podrán propiciar el diálogo a lo largo del salón y actuar como registradores del acta. Los juegos de roles también pueden usarse en las plenarias y podrán ser complemento de los informes presentados por parejas o grupos pequeños. Dentro de las plenarias podrán hacerse presentaciones en las cuales grupos pequeños explican a todo el grupo con diagramas, etc., el trabajo realizado. Los participantes en trabajo individual o en grupo podrán compartir sus experiencias sobre los conflictos y la búsqueda de la paz. Todas estas contribuciones pueden convertirse en material importante para el taller.

Las miniconferencias son sesiones plenarias en las que el facilitador da una conferencia corta sobre un aspecto de la materia. El propósito es comunicar la información condensada sobre un tema en corto tiempo, lo cual va seguido de otros métodos de trabajo como el trabajo en grupos pequeños. Las miniconferencias pueden agregar variedad eficaz si se usa ocasionalmente.

La escultura puede dar variedad a las plenarias y a los grupos pequeños. Los participantes podrán representar el conflicto que están analizando a manera de 'escultura humana' organizándose ellos mismos en el salón en posiciones y posturas que describan las partes en conflicto. Este método para el taller podrá ser más adecuado en algunas culturas que en otras.

Los grupos pequeños de cuatro o más participantes impulsan el estudio intensivo y creativo de una materia donde las ideas se pueden expresar, discutir y desarrollar libremente. Esto se logra si se establece un tiempo limitado a un grupo pequeño para que se concentre en uno o dos aspectos específicos. A menudo se le solicita a una persona que cronometre el tiempo y a otra que tome notas para informarle a la sesión plenaria o para continuar el trabajo en grupo después del descanso.

Trabajo en parejas y de a tres personas: Impulsa relaciones nuevas y más cercanas y es apropiado para compartir información personal y sentimientos. Los facilitadores con frecuencia utilizan el trabajo en parejas en los talleres para que los participantes sientan que se han relacionado entre sí de manera más cercana, lo cual tiende a fomentar la confianza. El trabajo en grupo de a tres personas se utiliza en ejercicios donde una tercera persona actúa como observador de las otras dos y luego se cambian los papeles para que cada uno sea observador.

Esto permite que se presente la habilidad de observación y reflexión neutrales sobre el comportamiento, lo cual forma parte importante de los talleres para el desarrollo de las habilidades, en una situación donde la mayoría de las personas se encuentra más segura que en un grupo grande o plenaria. En parejas o en grupos de tres personas, los participantes pueden turnarse en el control del tiempo para que todos tengan el mismo tiempo para hablar.

En grupos pequeños, en parejas o en grupos de tres personas, usualmente los facilitadores observan a distancia. Estos ejercicios en el taller algunas veces revelan las dificultades al combinar honestidad con cooperación. En las dinámicas de grupo que se realizan los facilitadores podrán observar el comportamiento dominante de uno o varios participantes o las personas que permanecen en silencio o las alianzas que se forman. Se podrá ver los grupos que reaccionan o tratan una dificultad específica de diversas formas. Si el comportamiento influye en el grupo en forma negativa, el facilitador puede intervenir, bien sea distribuyendo las funciones de control del tiempo o toma de apuntes o presentando una opción general que se refiera a este comportamiento. Por ejemplo, el facilitador podrá volver a arreglar la agenda para seguir rápidamente con el tema de los estilos del conflicto y después pedirle a cada grupo que identifique los estilos que aparecían en sus grupos. Los grupos pequeños podrán contribuir al proceso discutiendo como superar estas dificultades.

Los juegos de roles son representaciones donde los participantes acuerdan actuar en diferentes papeles por ejemplo una persona podrá ser el mediador y los otros las partes en conflicto. Los juegos de roles brindan la oportunidad de experimentar diferentes roles en un conflicto y explora diversas formas de comportamiento. Se puede aprender tanto de lo que marcha mal como de lo que funciona bien. Los juegos de roles usualmente se basan en las ideas y conocimiento cultural de los participantes y podrán hacerse inicialmente en grupos pequeños y una vez que los participantes han ganado confianza, se pueden utilizar en futuras sesiones plenarias.

Los facilitadores del taller desarrollan actividades específicas para facilitar los juegos de roles así:

- Explican al grupo una situación simple alrededor de una situación real o ayudan al grupo a escoger la situación.
- Discuten los diferentes roles que intervienen en la situación y facilitan la distribución de los mismos.
- Organizan el espacio físico.
- Reducen los sentimientos de inseguridad. No existe una sola respuesta correcta y las respuestas dependen de la imaginación e interpretación de cada persona. No hay lugar a la ridiculización, todos participan.

- Dan tiempo para que las personas piensen en sus roles y se apropien de ellos. Esto puede ayudar si las personas escalan posiciones donde tienen que adoptar ese papel.
- Inician el juego de roles y observan lo que sucede y las interacciones (tomar apuntes puede ayudar).
- Hacen una pausa en un momento oportuno teniendo en cuenta el tiempo asignado y la etapa que haya alcanzado el juego de roles. Es importante dejar siempre suficiente tiempo para la retroalimentación. Si por alguna razón el juego de roles se ha 'salido de las manos' es mejor tomar un receso y discutir lo que está pasando, pero esto solo se debe hacer como última alternativa puesto que el valor del juego de roles reside en la variedad de sentimientos que genera.
- Les preguntan a cada participante cómo se siente en su rol, cuando el juego está terminando. Luego el facilitador pregunta si están listos para la presentación y dejar su rol y olvidar los sentimientos generados durante el juego. Puede ayudar cambiar de asiento y volver al asiento anterior en el salón. Resulta más fácil dejar el rol si los participantes dicen en que se parecen a su papel y en qué son diferentes. Después el facilitador se asegura que todos se sientan bien ahora, estén fuera del papel y puedan continuar con la retroalimentación y discusión.
- Dan a cada participante la oportunidad de hacer las observaciones sobre el juego de roles, su papel, lo que sucedió en determinadas secciones y en particular que tentativas de comportamiento o mediación pacífica funcionaron bien y no tan bien y sus razones. Luego los facilitadores pueden agregar sus propias observaciones.

Los facilitadores varían la forma como usan los juegos de roles. Algunos prefieren dar algunas instrucciones simples verbalmente para que los participantes trabajen mientras otros prefieren darles a los participantes instrucciones escritas sobre la situación escogida y varios roles.

El juego de roles en la negociación o mediación podrá incluir dividir los talleres en pequeños grupos que asuman colectivamente los roles diferentes. Alternativamente, el facilitador puede diseñar los diferentes roles e invitar a los participantes que los escojan. De cualquier manera, es más productivo si se les da tiempo a los grupos de papeles para discutir, preparar y practicar con los facilitadores disponibles para que los guíen si así lo solicitan antes de presentar el juego de roles. Es importante dejarles suficiente tiempo después para la presentación y discusión. Algunos ejemplos de roles en los que las personas o pequeños grupos participan en ejercicios de negociación o mediación son los siguientes:

- Negociadores para la parte A del conflicto (por ejemplo, el gobierno)

- Negociadores para la parte B del conflicto (por ejemplo, la oposición)
- Mediadores o facilitadores de las negociaciones
- Las fuerzas armadas
- Otros grupos armados
- Los medios de comunicación
- Las iglesias y grupos ciudadanos
- Representantes de las ONGs y trabajadores de ayuda extranjera

En la mayoría de los casos es conveniente tener uno o dos observadores que contribuyan con la posterior retroalimentación y discusión. Si hay un segundo juego de roles, los que fueron observadores anteriormente pueden escoger uno de los roles y permitir que los otros observen.

Los juegos de roles son difíciles de incluir en periodos determinados de tiempo, sin embargo no importa mucho si se detienen para cumplir el programa puesto que se destina algún tiempo para la discusión antes de proseguir con el programa. De igual manera, si un juego de roles llega a su final natural antes del tiempo previsto, es usualmente contraproducente tratar de prolongarlo. El tiempo que quede es mejor usarlo para una discusión general de los asuntos pendientes que surjan.

Algunos talleres incluyen 'simulaciones'. Estas son similares a los juegos de roles, pero generalmente más extensas.

La visualización es una metodología diferente. Los facilitadores pueden rara vez confiar en sólo la comunicación verbal. Usualmente se requiere mayor esfuerzo por parte de los facilitadores para encontrar los mecanismos para sintetizar en forma visual los conceptos y procesos discutidos, con lo cual se logran hacerlos más concretos y se revelan aspectos que quizá no se harían evidentes. El principio de que cada concepto y proceso importante se beneficia de ser visualizado, en principio, es eficaz para los facilitadores tener en cuenta, y se debe destinar tiempo para incluirlo dentro del programa.

En algunos casos, el facilitador ofrecerá su propia visualización para que el grupo la discuta, cuestione, modifique si se requiere y la acepte antes de continuar. En otros puntos de la agenda una vez el facilitador la ha presentado brevemente, tomar más tiempo para producir una imagen compartida sobre un concepto o proceso puede ser un aspecto influyente en el proceso del taller. Este proceso es deductivo el facilitador solicita a los participantes que sugieran sacar conclusiones sobre el concepto o proceso y les suministra suficiente tiempo para producir (en un diagrama, etc.) las sugerencias y modificaciones. Este es un proceso

que es muy individualizado - cada persona comienza a reflexionar sobre su propia experiencia, creencias y valores - y muy participativo de manera que a partir de las marcadas diferencias individuales se crea una imagen compartida de un concepto o proceso importante. Los grupos pequeños también podrán presentar visualmente sus informes en la sesión plenaria.

En este Manual de Recursos, la sección sobre el contenido de los talleres para el desarrollo de las habilidades y esta sección sobre los procedimientos de los talleres contienen algunas visualizaciones de los conceptos y procesos básicos. Estos no son las únicas formas de ilustrar esos conceptos y procesos el facilitador y el grupo del taller puede encontrar nuevas versiones que los satisfagan a todos.

Canciones, danzas y juegos pueden ser una parte importante de los talleres. La posibilidad de incluirlos en la agenda está muy influenciada por la cultura y la mezcla cultural de los participantes y facilitadores. Así como los cambios en los niveles y metodologías dan variedad al taller, así mismo las canciones, danzas y juegos pueden ser introducidos después que el grupo se ha concentrado por largo tiempo en los conceptos y experiencias y transformación de conflictos. Pueden también brindar un descanso placentero y cambio de energía que le permita a los participantes relajarse, 'recargar sus baterías' y luego continuar con el siguiente tema del taller. Los participantes pueden hacer sugerencias y cada grupo base podrá turnarse durante el taller para sugerir la siguiente canción, danza o juego. Esto ayuda a asegurarse de que estas actividades son adecuadas para los participantes y para lo que sucede en este tiempo específico.

Estilos y cantidad de falicitadores

La forma como trabajan los facilitadores y el número de ellos puede afectar los talleres en gran medida. Los estilos implicados en el término 'facilitador' no son directivos y, enfatizan lo que es compartido por el facilitador y los participantes. La tarea del facilitador se centra en la relación entre éste y los participantes y en el proceso de aprendizaje así como en el contenido enseñado y aprendido. Por el contrario, el 'líder' sugiere un estilo mucho más directivo, guiado y académico y se concentra exclusivamente en el contenido o materia.

Estos dos estilos contrastantes también tienen implicaciones diferentes sobre el origen del conocimiento. El estilo del facilitador implica que el conocimiento proviene de todos los miembros del grupo del taller a través del proceso de trabajo conjunto. El estilo del líder implica que el conocimiento proviene del líder del taller y es transmitido a los participantes. Cada estilo tiene ventajas y desventajas diferentes:

	Características	Ventajas	Desventajas
Facilitador:	No directivo colaborador centrado en la relación y equilibrado	Puede facultar a alguien puede ser respetuoso y comprensivo.	Puede ser indeciso, confuso sobre los roles, falto de dirección, receptivo al reto, y equivocado acerca del poder.
Líder:	directivo, académico, centrado en el tema y equilibrado	puede explicar bien e inspirar, es explícito sobre el poder y los diferentes roles.	puede intimidar, causar resentimiento e ir a su ritmo de líder y no al de los participantes.

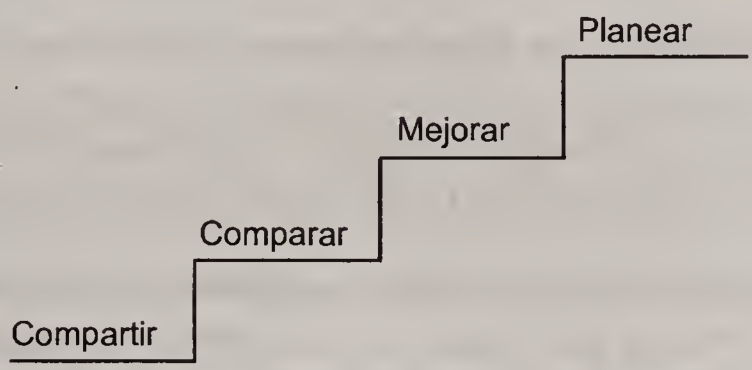
El estilo que se utilice habitualmente reflejará la personalidad y creencias de las personas involucradas. Los participantes podrán estar más familiarizados con un estilo que con otro y sentirse más cómodos con un estilo - el cual debe considerarse cuando se planea un taller.

Este Manual de Recursos se basa en la preferencia general en pro del estilo del facilitador. Pero con un estilo general del proceso de instrucción es posible tener sesiones que usan el estilo del líder por ejemplo con miniconferencias. Esto le da variedad a los talleres y es bueno para presentar importante contenido teórico.

El número de facilitadores también puede afectar considerablemente los talleres. Un solo facilitador tiene que estar 'de servicio' todo el tiempo, lo cual es agotador y no le permitirá funcionar a nivel óptimo. Con un solo facilitador podrá haber menor variedad en el taller y si un participante no se relaciona bien con ese facilitador no hay alternativa. Un facilitador solo podrá encontrar que los participantes 'se van' contra éste.

Dos o más facilitadores de talleres tienen la ventaja de poder compartir la carga de trabajo, darse apoyo y sumarse a la variedad de estilos y ritmos de trabajo en el taller. También pueden suministrar un modelo útil de cooperación, de poder y responsabilidad compartidos, lo cual puede afectar como se relacionan los participantes en el taller. Contar con más de un facilitador también les brinda la oportunidad a los participantes de relacionarse entre sí, lo cual es generalmente una ventaja, pero alguna veces una polarización desfavorable puede desarrollar, cuando los participantes se dividen en sus preferencias por un facilitador. Los facilitadores podrán percibir que sus estilos polarizan, por ejemplo uno volviéndose 'más suave' y más enfático y el otro 'más fuerte' y más distante.

Es importante para los facilitadores tener uno o dos colegas presentes cuyo papel definido sea asumir las tareas organizativas (como los arreglos para establecer el lugar del taller, el hotel, etc.) y quienes den apoyo, reflexionen y hagan sus observaciones a los facilitadores. Estos colegas podrán conformar grupo de dirección de talleres junto con los facilitadores y participantes. Es importante que planeen con anticipación y conjuntamente los elementos de los talleres, tales como las hipótesis y las reglas de procedimiento.



Las cualidades y habilidades deseables en un facilitador de talleres son entre otras las siguientes:

- Ser capaz de apoyar a los participantes que están experimentando emociones fuertes asociadas al conflicto, en especial aflicción, miedo e ira.
- Poner en práctica las estrategias para la transformación de conflictos ayudando al grupo a manejar los conflictos que surjan durante el taller o a causa de la composición del grupo.
- Ajustar la agenda y programa de acuerdo a las necesidades emocionales y la dinámica de los participantes del taller.

En algunos casos los asuntos de poder son tan importantes para los participantes que necesitan ser tratados pronto en el taller. De igual manera, podrán haber asuntos urgentes de identidad y etnia para lo cual los facilitadores deberán decidir si es necesario construir la confianza antes de tratar estos temas, o si son asuntos tan urgentes que deben tratarse al principio como parte del proceso de construcción de la confianza y otros procesos con los que se da inicio generalmente a los talleres (tales como ponerse de acuerdo con los objetivos propuestos, el contrato con los participantes y las reglas de procedimiento). En muchos casos la necesidad del grupo es desarrollar un sentido de identidad y propósitos comunes. Después de que los participantes han establecido un sentido de pertenencia y se sienten más cómodos, es frecuente que expresen sus diferencias y posibles conflictos.

Procesos de Inducción

Existen diversas formas en que los participantes se pueden presentar entre sí. En casi todos los casos es esencial planear los procesos de inducción y establecer tiempo suficiente al inicio del taller, incluso cuando los participantes se conocen entre sí puesto que es raro el caso en que todos se conocen bien y con frecuencia algunos son nuevos incluso en un grupo establecido. Los facilitadores tienen sus métodos favoritos y dos de ellos son:

Las presentaciones por parejas y en grupo suponen la presentación entre personas que no se conocen. Cada participante se turna para contarle a su pareja en 3 minutos sobre sí mismo. Luego los participantes se integran al grupo y presentan sus compañeros a todo el grupo. Cada uno dispone de 2 minutos puesto que la intención no es repetir todo lo dicho.

Las expectativas suponen que los participantes se conocen en grupos de tres durante 10 minutos. En ese tiempo se turnan para cada uno compartir sus expectativas y miedos del taller. Cuando se integran al grupo, los facilitadores consignan todas sus esperanzas y miedos en una hoja de papel grande y les dan respuesta. Esto ayuda a conscientizar a los facilitadores del taller y a relajar a los participantes quienes sienten que sus sentimientos y expectativas se han expresado claramente. Si existen esperanzas irreales o miedos infundados necesitan que sean disipados por los facilitadores.

Después del proceso de inducción, los facilitadores del taller podrán esquematizar la agenda del taller y establecer las hipótesis sobre las que se basa el taller. El proceso de inducción continúa con los facilitadores quienes presentan su 'contrato con los participantes' y la creación de normas de procedimiento y de conformación de los grupos base.

Dinámicas de grupo

Se refiere a las múltiples y complejas relaciones entre los participantes y entre los participantes y facilitadores, lo que en total conforma el grupo. La palabra 'dinámica' sugiere que estos procedimientos son poderosos y cambiantes.

La conformación del grupo y el desarrollo de la confianza requieren de tiempo, atención y constancia. Es esencial que los miembros puedan unirse alrededor de un propósito con un entendimiento compartido de los valores para comunicar su trabajo pero sin reprimir las diferencias y espontaneidad. Los talleres (y otros tipos de reuniones en grupo) tienen los siguientes objetivos:

- Lograr los objetivos particulares del taller o grupo

- Apoyar la cohesión y comprensión del grupo y sus miembros para que logren los objetivos.

Todos los que participan en el taller son responsables de la forma como se logran los objetivos. Lo que se necesita para alcanzarlos y lo que se acuerde sobre ello puede presentarse de acuerdo al contrato con los participantes y las normas de procedimiento.

Contrato con los participantes

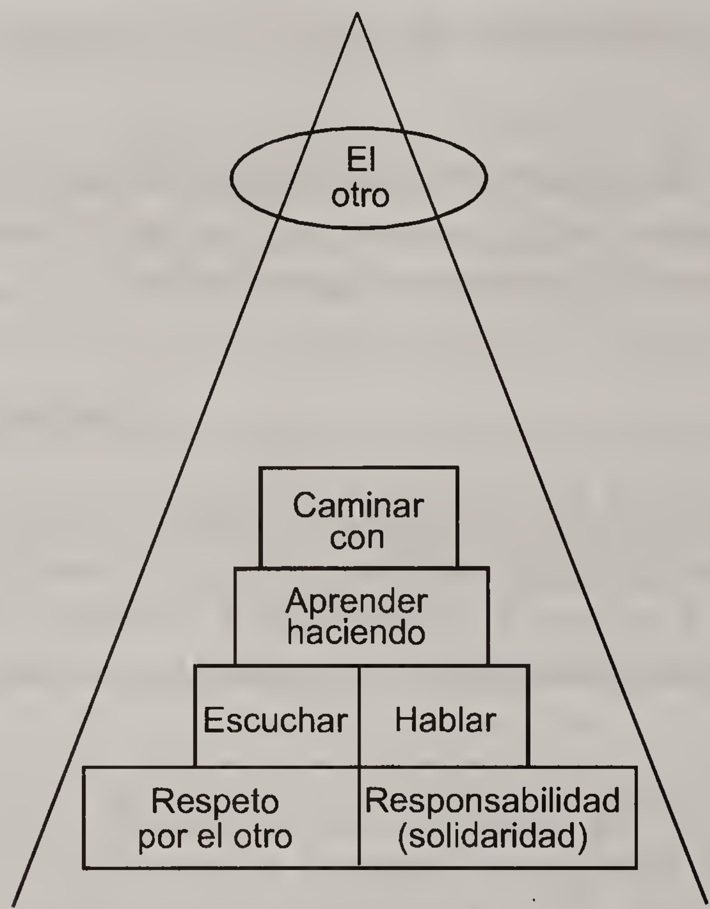
Los talleres para el desarrollo de las habilidades dependen de ciertos valores que afectan la forma como las personas se relacionan, trabajan juntas y de como los talleres 'modelan' esos valores. Los valores son la base para la metodología de trabajo de los facilitadores en estos talleres, y desde el principio el facilitador debe explicar la metodología y procedimiento del taller.

Por ejemplo, el facilitador puede establecer que durante el taller, el grupo se propondrá compartir y comparar sus experiencias, mejorar el aprendizaje a través de este proceso compartido y planear su futuro. En un taller esto se esquematizó así:

Un facilitador le dio el nombre de 'escalera del taller'. Otros facilitadores en otros talleres tienen un conjunto diferente de palabras para describir lo que esperan del taller. El facilitador puede continuar indicando los procedimientos que se utilizarán (por ejemplo, miniconferencias, presentaciones, juegos de roles y el contenido, por ejemplo, los conflictos, la participación ciudadana y la mediación). Luego los valores claves de la metodología del taller, que subyace al método y los procedimientos se pueden establecer y escribir. Por ejemplo:

- Predicción
- Explicidad (claridad o transparencia)
- Adaptabilidad (flexibilidad o mutuo acuerdo)

En un taller, este contrato con los participantes se denominó 'pirámide de contrato'. Los dos primeros elementos representados en esta pirámide eran dos valores básicos del taller: respeto por la otra persona y responsabilidad por (o solidaridad con) él o por ella. Luego, la forma como se manifiestan estos valores en el taller fueron representados en: el respeto se muestra en escuchar a la otra persona y la responsabilidad se muestra en como hablar a favor de él o de ella. Los dos valores están presentes en los talleres de aprendizaje al hacer y "caminar" con el otro.



Esta forma de explicar el enfoque que tiene el facilitador frente al taller establece y demuestra estos valores. Muchos facilitadores manejan esta información compartiendo con el grupo sus supuestos y metas para el taller y las formas de trabajar, sin usar las palabras ‘contrato con los participantes’.

Reglas Básicas

Las reglas básicas forman la otra mitad de lo que el grupo necesita para lograr sus objetivos. Después de desarrollar el contrato de los facilitadores con los participantes, las reglas básicas son la versión del participante de los temas fundamentales que el grupo necesita para funcionar bien.

El facilitador puede explicar que antes de que se empiece a tratar el tema del taller, el grupo debe decidir las reglas básicas de conducta apropiadas a lo que están tratando de lograr. Algunos facilitadores también pueden llamarlos ‘acuerdos de trabajo’ —lo que el grupo acuerda que es necesario para que todos puedan trabajar juntos.

Diferentes clases de reuniones tienen distintas reglas básicas, aun cuando pocas veces son establecidas explícitamente. En algunas reuniones no se permiten las preguntas, sólo al final, o puede ser aceptable interrumpir a los que están hablando, o gritarles, o salir del recinto. Las reuniones de trabajo, las reuniones sociales, los debates parlamentarios, las

conversaciones íntimas, todas tienen reglas de conducta, incluso cuando estas reglas no se determinen explícitamente.

¿Cuáles son las reglas básicas que mejor se adecúan a los talleres para el desarrollo de habilidades? Los facilitadores pueden hacer una lista de sus reglas básicas favoritas y animar a la discusión y a la aceptación de ellas. O pueden preguntar y motivar para que los participantes hagan sugerencias, de tal manera que el grupo piense en esta pregunta básica, la discuta y, en grupo, cree sus propias reglas para el taller. Esta forma *provocadora* de establecer las reglas básicas del taller usualmente es más efectiva que la que el facilitador sugiera. Hacia el final del proceso, puede haber algo que falta, y es posible que el facilitador pregunte (por ejemplo) ¿qué opinan de llegar tarde? —¿Está bien? Si los participantes no llegan a un acuerdo sobre algún aspecto que el facilitador considera muy importante, él va a encontrarse en un dilema —aceptar el consenso, o por el papel que juega en el taller, insistir en que se le agregue algún ítem a la lista. Esto puede hacer que surjan problemas de poder en el taller en ese momento o posteriormente.

El proceso de establecer las reglas básicas significa que, al inicio del taller, los participantes crean algo juntos y se responsabilizan de su buen comportamiento. También se comprometen con algo de los procesos básicos del conflicto y su transformación.

Las reglas básicas en los talleres de desarrollo de habilidades pueden comprender:

- Permitir que todas las personas participen
- Escuchar a la otra persona sin interrumpir o faltarle al respeto
- Tener libertad para sugerir ideas y expresar los sentimientos sin ser ridiculizado.
- Respetar la confianza y no tomarse atribuciones (después del taller y durante éste, incluso no comentarle a todo el grupo sobre aspectos delicados que ocurrieron en los trabajos en parejas o en pequeños grupos, a menos que todos estén de acuerdo en que lo van a hacer).
- Seguir la agenda propuesta y el programa, adaptarlo para satisfacer a todos los participantes y facilitadores, y que todos estén de acuerdo
- Comprometerse a buscar la manera de trabajar juntos
- Aceptar el papel de facilitador
- Tener libertad para solicitar tiempo (reuniones privadas con o sin el facilitador)
- Ser puntuales

Los facilitadores con frecuencia escriben las reglas básicas sugeridas y las que se acordaron. Esta hoja puede quedar a la vista tal vez a un lado del salón, durante todo el taller.

Grupos de Base

Estos son pequeños grupos en los que los participantes se pueden reunir regularmente durante todo el taller. Los grupos de base proporcionan una oportunidad para que los participantes compartan y discutan sus pensamientos y sentimientos en privado, fuera de la agenda principal del taller; también brindan una oportunidad para que los participantes se relacionen más estrechamente, y tienen el efecto de involucrar a los participantes más activamente y darles poder. Cada grupo consiste en por lo menos cuatro participantes (dependiendo del tamaño del taller), y debe haber un mínimo tres grupos de base (al tener sólo dos grupos se puede presentar polarización y rivalidad, que no es la intención). En el programa se escriben las horas regulares para las reuniones de los grupos de base, usualmente una por día, y por lo menos durante 30 minutos. Los grupos de base son el punto intermedio entre el tiempo del taller y el tiempo privado: por lo general, no se debe permitir que los participantes usen mucho de su tiempo privado para éstos, ni deben estar en medio del horario del taller confundido con sesiones de "enseñanza"; con frecuencia, es mejor iniciar o terminar el programa de un día con un grupo de base —los facilitadores varían el horario de acuerdo con sus preferencias. Pero tener la misma hora todos los días es una buena idea, puesto que esto ayuda a establecer un ritmo para todo el taller.

Los grupos de base se organizan el primer día del taller, con frecuencia, hacerlo es una buena forma de cerrar la primera sesión. Es muy importante la manera como se conforman estos grupos; parece ser mejor si se escogen por sí mismos: un facilitador puede presentar el tema diciendo que en algunos momentos a todos se les pedirá que escojan a algunas personas con quien se reunirán a lo largo de todo el taller, luego, el facilitador puede explicar más detalladamente en qué consisten los grupos de base, y terminar pidiéndoles a los participantes que formen estos grupos ahora y empezar la primera reunión de grupo. En esta forma, los participantes pueden escoger a las personas con quienes se sienten más cómodos, lo que en los talleres compuestos por personas de diversas clases puede ser muy importante. Los grupos del mismo género, que hablan el mismo idioma o que comparten la cultura, se pueden formar según sus necesidades. En algunos casos, los facilitadores puede motivar a los participantes a que, en cuanto sea posible, compongan sus grupos de base con personas diferentes a ellos.

Es importante que los grupos de base tengan igual número de participantes. Los facilitadores pueden intentar garantizar esto dando las instrucciones de que ellos quieren, por ejemplo, que se formen cuatro grupos de siete u ocho personas. Aunque algunas veces se pueden formar grupos desiguales y entonces el facilitador tiene que intervenir para reubicar de

manera arbitraria a las personas. Esto se puede evitar mediante un proceso más gradual: a cada persona se le pide que escoja dos personas con quien le gustaría formar un grupo, luego, se les piden a los tríos que se unan con otro. Sin embargo, aunque se haga esto, se debe dar suficiente tiempo para la formación de los grupos de base, y los facilitadores no deben acelerar el proceso. Este es un proceso efectivo para formar buenas relaciones, lo cual puede influir en el resto del taller. Escoger y ser escogido (o no) son experiencias de una gran carga emocional para muchas personas, que necesitan tiempo y comprensión.

Algunas veces, los facilitadores asignan tareas especiales a los grupos de base. En otros talleres se les puede dejar a los grupos que decidan por sí mismos lo que ellos quieren hacer cuando se reúnan. Al acuerdo que se le pide que lleguen todos los participantes es principalmente de que se reúnan (en vez de tomarlo como un tiempo en privado), en vez de dedicarlo a lo que hacen en ese momento. El facilitador puede estimular este sentido de autonomía y responsabilidad de grupo sugiriendo, después de que los grupos se hayan formado, que cada grupo decida, primero en dónde quiere reunirse; después, el facilitador puede sugerir que cada grupo acuerde sus propias reglas básicas. Si un grupo ha tenido dificultades y se las comenta a los facilitadores en sus sesiones principales o en privado, éstos les pueden preguntar a los grupos que si quieren llegar a un acuerdo sobre qué hacer con respecto a presentar un problema del grupo de base al taller: la plenaria puede discutir esto, o simplemente aceptar o ignorar la sugerencia.

Los facilitadores varían en cuánto contacto tienen con los grupos de base. Algunos les piden a los grupos que nombren un representante, y tienen reuniones periódicas con los representantes de los grupos, particularmente para evaluar y hacer una retroalimentación; otros, dejan que el grupo inicie cualquier contacto que desea tener con el facilitador.

Grupos Directivos

La dirección del taller también puede brindársele apoyo creando un grupo directivo, de aproximadamente cinco a siete personas. Este grupo se debe formar antes de que empiecen las sesiones formales del taller. Su función es ayudar a guiar la dirección y proceso del taller de acuerdo con las necesidades y prioridades que les surjan a los participantes y puede formarse un recurso para el facilitador. Las responsabilidades de los grupos directivos incluyen nominar a una persona para cada sesión del taller, esta persona es responsable de controlar el tiempo, tomar nota y relator en los pequeños grupos y en el grupo principal (estas notas pueden formar la base del informe final del taller). El grupo directivo se reúne diariamente e informa con regularidad al grupo principal del taller.

Reintegración

Se refiere al hecho de que al finalizar el taller los participantes tendrán que reintegrarse a su vida normal; que puede haber un cambio tan drástico como lo fue la entrada al taller, y también requiere preparación. Una preocupación del facilitador es ¿cuánto de lo que cubrió el taller llevarán los participantes a sus casas? 'Llevar a casa' es una forma coloquial de describir un complejo proceso el cual abarca recordar lo que se ha experimentado en el taller, integrarlo con las ideas y puntos de vistas preexistentes, aplicarlo y usarlo. El acercamiento al final del taller y la pregunta de cuánto llevará a casa cada persona puede ser el tema de uno de las últimas (pero no la última) sesiones. Al hacerlo, el facilitador logra varias cosas:

- Promueve los procesos de adaptación y concentración en los participantes lo cual facilitará la reintegración (esto puede ser inconsciente), y
- Inicia una nueva tarea, que puede expresarse como "¿qué haré de manera diferente?"

Esta pregunta puede formar parte del tema de varias sesiones, con los participantes discutiendo y decidiendo qué harán para aplicar lo que han aprendido cuando lleguen a casa. Este tema puede ser manejado en pequeños grupos compuestos por personas del mismo país o región, o con otro enfoque en común, y luego traerlo a la plenaria. La interconexión es un resultado común de este proceso. Algunos talleres pueden terminar usando una afirmación o declaración pública.

Evaluación

A lo largo de los talleres de desarrollo de habilidades los facilitadores deben tener en cuenta cómo están progresando las sesiones y el taller en general, en especial, en qué forma están respondiendo y se están comprometiendo los participantes. Esta es una forma de evaluación progresiva. Muchos facilitadores explícitamente revisan con los participantes al finalizar o al iniciar todos los días, o después de que un contenido particular se ha cubierto y antes de proseguir con algo nuevo. Ellos incitan la retroalimentación de los participantes y negocian cualquier ajuste que los participantes requieran o que parecen apropiados que el facilitador ofrezca. Aun cuando no haya ajustes específicos inmediatamente, esta retroalimentación le da luces al facilitador para saber en qué forma continúa con el resto de la agenda.

Al finalizar los talleres de desarrollo de habilidades, una evaluación más detallada y formal permite que los facilitadores y organizadores entiendan cómo es el taller para los participantes, revisen las percepciones del taller y luego apliquen esta experiencia a un próximo taller.

La evaluación final puede cubrir áreas tales como:

- ¿Cuáles considera son algunas de las cosas más importantes que usted ha aprendido en este taller?
- ¿Qué aspectos le gustaron más?
- ¿Qué aspectos le gustaron menos?
- ¿Usted cree que el taller logró los objetivos acordados al principio?
- ¿Hubo muchos temas o partes del taller que necesitaban más tiempo o énfasis?
- ¿Hay algo más que usted considera que debió ser incluido?
- ¿Este taller le brindó suficiente tiempo e información para trabajar sobre los temas y situaciones más importantes para usted?
- ¿Cuál considera usted que fue su principal contribución al taller?
- ¿Qué opina de la forma en que el taller fue facilitado?
- ¿Qué opina de la forma en que se organizó el taller?
- ¿Qué opina del alojamiento, comidas, cuartos, el lugar de reunión?
- ¿Cómo aplicará las cosas que aprendió en este taller?

Las preguntas de evaluación que cubren éstas y otras áreas se pueden redactar para que se ajusten al taller y a sus participantes. Cada taller es único, y requiere de su propia forma de evaluación. Las preguntas se pueden organizar en cortas secciones que traten el contenido del taller, su proceso y estilo de facilitación, y los detalles de su organización. Empezar con algunas preguntas generales, antes de estas Secciones específicas, puede revelar qué cosas fueron más importantes para los participantes.

Una evaluación final se puede hacer oralmente en una plenaria el último día del taller. Esto depende del alto grado de confianza entre los participantes y facilitadores; cuando ésta se ha alcanzado, la evaluación oral puede ser una poderosa forma de que los participantes y los facilitadores se afirmen y se feliciten por haber obtenido ese logro mutuo. Algunos facilitadores prefieren que siempre se haga una evaluación oral como parte del cierre del taller.

Los formatos de evaluación escrita pueden entregarse ya sea para que los completen el último día, lo cual garantiza que se llena la mayoría de los formatos de evaluación, o que después los entreguen, lo cual le da a los participantes más tiempo para digerir el taller y llegar a unas opiniones más sólidas, sin embargo, con frecuencia se recogen menos formatos.

Seguimiento

El seguimiento incluye enviar la información que los participantes solicitaron o que el facilitador ofreció, ya sea a todos los participantes o individualmente, y explorar cualquier posibilidad de una colaboración adicional. Los facilitadores y participantes algunas veces se mantienen en contacto después de los talleres, principalmente por razones de amistad e interés. A los participantes se les anima a que se mantengan en contacto entre sí y con la red. Aun cuando no haya sido planeado así originalmente, los talleres con frecuencia resultan ser el comienzo de un trabajo continuo que involucra a los participantes (colectiva o individualmente) y a los facilitadores y/u organizaciones.

El seguimiento puede también involucrar que algunos participantes se unan a los facilitadores en otros talleres para trabajar como asistentes. Esto puede ayudar a desarrollar su confianza para organizar y dirigir sus propios talleres en el futuro, al igual que incrementar su familiaridad con el trabajo de transformación del conflicto.

5. DISEÑO DE LOS TALLERES PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES

LISTA DE LOS ELEMENTOS
COMUNES DE LOS TALLERES
DETERMINACIÓN DEL HORARIO Y DE LA AGENDA
EJEMPLOS: AGENDAS DE CUATRO TALLERES
Rostov-on-Don, Norte del Cáucaso, 1994
Sincelejo, Colombia, 1994
Dakar, Senegal, 1995
Harare, Zimbawe, 1996

LISTA DE LOS ELEMENTOSCOMUNES DE LOS TALLERES

La lista que se presenta a continuación incluye la mayoría de los elementos comunes en los talleres, los cuales se deben tener en cuenta en el momento de hacer la planeación de los talleres para la construcción de habilidades. La lista resume descripciones más detalladas de estos elementos al principio de esta Sección, y continúa con el siguiente tema de la determinación del programa y de la agenda.

- **Objetivos:**

  ¿Cuáles son los objetivos generales del taller?

  ¿Cuáles son los objetivos más específicos?

- **Presunciones:**

  ¿Qué presunciones tienen los facilitadores, y en cuáles se debe basar el taller? ¿Son compatibles entre sí, o son contradictorias?

- **Elementos fundamentales:**

  ¿Qué contenido (un resumen general, o más detallado, en qué aspectos)?

  ¿Qué participantes (número, culturas, idiomas, trasfondo —experiencia y trabajo, intereses y necesidades, compatibilidad)?

  ¿Un taller o una serie de talleres?

  ¿Cuánto tiempo?

  ¿Qué facilitadores (quién está disponible, qué experiencia tiene, es compatible?

  ¿Dónde, cuándo (tiempo y lugar apropiados)?

  ¿Idiomas (cuántos, qué idiomas se comparten, traducción y sus efectos)?

  Distribuciones (¿qué entregar, cuándo?)

- **Niveles de los talleres y métodos**

  ¿Qué mezcla es apropiada de?

  Niveles: teórico, experimental, general, práctico/específico

  Métodos: plenarias, parejas, tríos, pequeños grupos, presentaciones, minilecturas, representación, etc. también canciones y danzas

  ¿Cómo visualizar los conceptos y procesos?

- **Estilos y cantidad de facilitadores**

  Qué estilos y qué cantidad de facilitadores son apropiados y compatibles para el taller?

  ¿Facilitador o líder, o qué tanto de cada estilo?

  ¿Uno, dos o más facilitadores (por qué razones)?

- **Procesos introductorios:**

  ¿Cómo iniciar el taller de tal forma que presente a todos los participantes entre sí y al taller?

- **Contrato con los participantes:**

  ¿Qué valores/ métodos para el taller / procesos?

- **Reglas básicas:**

  ¿Qué se propondrá, y si se hace, es esencial que los facilitadores lo propongan si los participantes no lo sugieren?

- **Grupos de base:**

  ¿Cuántos grupos, de a cuántos participantes?

  ¿Cómo iniciar?

  ¿Permitirle a los grupos que escojan los lugares de las reuniones, ofrecerles alternativas, o asignárselos?

- **Grupos directivos:**

  ¿Decidir si se tiene un grupo directivo?

  ¿Conformarlo al principio? ¿Quién debe estar en él?

  ¿Cuáles son sus responsabilidades?

- **Reinserción**

  ¿Cómo preparar a los participantes?

- **Evaluación final y seguimiento**

  ¿Hacerla verbalmente en las últimas sesiones y/o en papel cuando va llegando la culminación del taller o se envía por correo posteriormente?

- **Definición del horario y de la agenda:**

  Densidad del contenido, que sea apropiada al tiempo, a los participantes, etc.

  ¿Rítmica (que sea predecible pero variada)?

  ¿Multiniveles (teórico, experimental, práctico/específico, general)?

  ¿Qué tan flexible (para responder a los participantes)?

- **Dinámicas de grupo:**

  ¿De qué manera estos factores afectan las dinámicas de grupo?

El proceso de planeación de un taller para el desarrollo de habilidades debe tener en cuenta estos elementos; tomar decisiones con respecto a ellos; luego volver a revisar si todos los elementos/decisiones combinados parecen resultar en un taller viable. Se deben revisar los objetivos del taller a la luz de todos los otros elementos, y éstos deben ser examinados para un mejor logro de estos objetivos.

Las dinámicas de grupo se han colocado al final de la lista de verificación porque muchos de estos elementos puede considerarse en términos de la forma en que probablemente van a influenciar en la dinámica de grupo. Los talleres tienen objetivos gemelos, los cuales son complementarios y están interrelacionados, y estrechamente involucrados con las dinámicas de grupo. Los objetivos gemelos son:

- Lograr los objetivos particulares de los talleres, y
- Mantener la cohesión y compromiso de los participantes lo suficiente para lograr estos objetivos.

DETERMINACIÓN DEL HORARIO Y DE LA AGENDA

Los elementos comunes para la mayoría de los talleres ayuda a decidir el horario y la agenda para el taller.

El horario y la agenda para los talleres comparten varias cualidades:

- Tan 'densa' como se ajuste a los participantes, al contenido o al tema, y al tiempo disponible;
- rítmica, de manera que se establezca un patrón en el que los participantes y los facilitadores se puedan sintonizar;
- variada, para que el patrón del taller o el ritmo sea motivante;
- que cubra diferentes aspectos: teórico, experimental, general y práctico;
- flexible, para que el horario y la agenda se puedan ajustar a medida que el taller progresa, o sea radicalmente cambiada si surge la necesidad y;
- que proporcione un equilibrio de trabajo y descanso adecuado para los participantes, el taller, y el ambiente (ubicación, clima, distancias que tienen que recorrer, etc.).

La 'densidad' se refiere a cuánto contenido se va a tratar y en qué período de tiempo. En general, el horario del taller y la agenda no deben ser ni tan densos (que parezcan demasiado para algunos de los participantes) ni tan relajados (que no los motiven ni los comprometan).

Es importante dar suficiente tiempo para que cada tema se cubra de manera satisfactoria, y dejar los descansos apropiados en el horario .

En la planeación de los talleres debe haber un buen ajuste entre lo que se cubre (el cotenido) y la duración del taller. Los talleres para el desarrollo de habilidades sobre transformación de conflictos usualmente duran una semana, con frecuencia, dos. Los talleres de uno o dos días permiten que se incluya mucho menos contenido, o están restringidos en su variedad de métodos —usualmente, son más como conferencias introductorias y discusiones, que la inclusión de aspectos experimentales.

El ritmo variado, que la mayoría de talleres tiene, les da a los participantes un sentido predecible combinado con la variedad. Este sentido predecible es muy importante; desde el punto de vista psicológico está ligado al sentido de la persona de su capacidad y confianza. Los participantes en el taller están en un ambiente extraño, tal vez en otro país, otro idioma, con personas que probablemente no conocen; se les ha pedido que hagan cosas que normalmente no hacen y en momentos no usuales. Temporalmente han renunciado a la familiaridad de su ambiente y rutina normales; aspectos básicos como dormir, comer y descansar son todos diferentes. Estos cambios pueden ser emocionantes y aterradores para las personas en diversos grados y niveles, sin embargo, lo que todos han perdido es el elemento predecible de sus vidas normales. El horario y la agenda de los talleres sirven de contrapeso al proporcionarles algo de lo predecible.

Por lo tanto, al iniciar los talleres, se les propone o presenta a los participantes el horario y la agenda, con los facilitadores invitando y comprometiéndose en cierto grado de negociación y adaptación. Por ejemplo, los participantes tal vez desean empezar y terminar cada sesión en días y horas diferentes, o tomar los descansos en otros momentos, quizás influenciados por factores personales, culturales, climáticos y territoriales. Este horario colectivo puede darle a los participantes un mensaje importante acerca del poder y la responsabilidad. Los procesos de negociación y acuerdo, con frecuencia, reflejan el contenido del taller en formas de las que el facilitador puede hacer buen uso.

Las Agendas forman el contenido dentro del marco de tiempo. Existen varias cualidades que se desean en una agenda de un taller para el desarrollo de habilidades:

- que maximice la participación;
- que recurra a la experiencia de las personas;
- que se centre en lo que se ha aprendido y en qué forma, en vez de en qué se está enseñando;
- que se guíe por los aspectos que son relevantes para los participantes;

- que avance en una forma lógica y acumulativa;
- que se mueva entre la teoría y la práctica, entre lo general y lo específico, y trabaje para integrarlos

En varios puntos a lo largo de los talleres, los facilitadores les preguntan a los participantes acerca de lo apropiado del horario, y revisan en qué forma están respondiendo a la agenda —*qué* se está haciendo con ese horario; en evaluaciones dentro del taller. Tal vez el horario es correcto, pero la densidad del contenido que se cubre en ese tiempo determinado y la manera en que se está tratando en el taller deben ser adaptadas. La manera en que se está cubriendo el contenido se refiere a todos los procesos descritos anteriormente en Métodos del Taller y la mezcla entre los niveles de trabajo teóricos y experimentales. Los facilitadores deben tener una estructura coherente para el taller y la habilidad de ser flexibles con esa estructura.

El aspecto predecible forma la mitad de lo que hace una buena programación y agenda. La otra mitad es cambio, variedad e incluso sorpresa. Una agenda predecible que es monótona y sin ninguna variedad no motiva el interés y aprendizaje de los participantes. Por lo tanto, el patrón que se sigue todos los días en el taller puede variar un poco; con frecuencia, la difícil combinación entre lo predecible y el cambio se logra conservando el mismo tiempo para cada día pero variando qué métodos y niveles se realizan en momentos determinados. Por ejemplo, la mayoría de los días pueden empezar con una plenaria, pero iniciar uno o dos días de manera diferente (con pequeños grupos o por parejas) puede ayudar a mantener un nivel alto de compromiso por parte de los participantes.

Algunos facilitadores prefieren iniciar los talleres con una sesión nocturna. Esto hace la entrada de los participantes en el taller más gradual, y permite más tiempo para los que lleguen tarde.

Los facilitadores varían en la manera en que ellos planean los talleres. A algunos les gusta tener detalladamente planeada la agenda con anterioridad; otros prefieren tener sólo un conjunto de posibilidades en mente así pueden decidir la agenda principalmente en un proceso consultivo con los participantes al iniciar el taller —este método depende en un alto grado de cohesión en el grupo del taller.

EJEMPLOS: AGENDAS DE CUATRO TALLERES PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES

Los diversos elementos de talleres descritos en esta Sección del Manual de Recursos se pueden poner juntos en diferentes talleres para el desarrollo de habilidades. Con el fin de ilustrar algunas de las diferentes formas en que estos elementos comunes se pueden reunir,

el resto de esta Sección incluye las agendas de cuatro talleres reales. Cada uno de estos talleres involucró diferentes facilitadores y participantes; se realizaron en distintos momentos y lugares. Estas agendas son sólo cuatro ejemplos tomados de la amplia área del diseño y práctica del taller; *no* se presentan como una agenda única o ideal.

Es importante recordar que un taller no puede cubrir todos los aspectos del conflicto y de la transformación del conflicto, ni tampoco usar todos los procesos descritos en esta Sección del Manual de Recursos. Cada taller es una variación en el tema de la transformación del conflicto, y una selección de *algo* del contenido que se detalla en la Sección sobre el contenido del taller, usando *algo* de los procesos detallados en esta Sección.

Rostov-on-Don, Norte del Cáucaso, 1994

Perspectiva general de la agenda del Taller de Rostov-on-Don, Capacitación de Habilidades para la Resolución del Conflicto, Abril 1994

Día 1

9:30 Bienvenida y presentaciones

11:30 Presunciones que fundamentan el desarrollo del programa del taller

Revisión de la agenda: programación diaria, sesiones en la noche, programa para los dos primeros días

Comportamiento del grupo y reglas básicas para este taller

14:15 Experiencias del conflicto

Día 2

9:30 Elementos del conflicto y formas de influenciar en trabajar con cada uno de ellos

Resultados deseados del conflicto y valores y presunciones fundamentales

12:00 Tareas del facilitador

12:15 Factores culturales —introducción general

14:30 Presentaciones de los participantes de su situación, su trabajo y los conflictos en los que están involucrados

17:20 Evaluación

Día 3

9:30 Perspectiva general del programa para los siguientes días

10:30 Comunicación y conflicto

11:30 Escucha activa: ejercicios

14:30 Expresión oral clara y reafirmación apropiada: ejercicios

17:30 Evaluación

Día 4

9:30 Introducción al análisis del conflicto

Estudio de caso, representación gráfica del conflicto (4 grupos)

Representación gráfica de las necesidades y temores

14:30 Continuación del estudio de caso en grupos

17:30 Evaluación

Día 5 Día libre

Día 6

9:30 Replanteamiento y solución del problema

Generación de opciones (en pequeños grupos)

14:30 Discusión y recapitulación

Identidad y pertenencia, prejuicios y estereotipos

17:30 Evaluación

Día 7

9:30 Intereses, necesidades y temores (discusión)

10:30 Poder

Trabajo en grupo

14:30 Estrategias para el cambio

Continuación del trabajo en grupo

17:30 Evaluación

Día 8

9:30 Conflicto y el papel de las terceras partes

11:30 Papel, tareas y habilidades de un mediador

14:30 Papel que juega la mediación

Día 9

9:30 Discusión de las presunciones fundamentales

Evaluación final

11:30 Reintegración y planes individuales para el futuro

Sincelejo, Colombia, 1994

Perspectiva general de la agenda para el Taller de Sincelejo, Participación de los Ciudadanos en la Construcción de la Paz, Octubre de 1994

Día 1 Introducción

16:00-17:00 Razones para el seminario

— Contexto del seminario

— Objetivos del seminario

— Presentación de los participantes

— Presentación del organizador

— Expectativas

Día 2 Fase I: Praxis de la Paz

Objetivo: Reconocer y aprender de las experiencias de El Salvador/Las Filipinas/ Sudáfrica y el papel que jugó la Iglesia Católica.

Sesión I Procesos oficiales de paz

8:30-10:30 Estudios de caso/Ejemplos de América Central/Las Filipinas/ Sudáfrica/Cambodia

11:00-13:00 La experiencia de Colombia

Sesión II La Iglesia Católica — Trabajando por la Paz

15:00-17:00 Estudios de Caso/Ejemplos de El Salvador/Las Filipinas/ Sudáfrica/Cambodia

17:30-19:30 El caso de la iglesia colombiana

Día 3 Fase II: Capacitándose para la paz: Herramientas para la transformación del conflicto

Objetivo: Proporcionar una introducción para algunas herramientas de la transformación del conflicto.

8:30-10:30 Taller 1: Comunicación

11:00-13:00 Taller 2: Negociación

15:00-17:00 Taller 3: Mediación/Participación de Terceros

Sesión III

17:30-19:30 Video

Día 4 Sesión IV

8:30-9:00 Presentación de los Materiales de Capacitación/Documentos/ Recursos

Fase III: Pos negociaciones/Formas de avanzar para consolidar los procesos de paz.

Objetivo : Reconocer y aprender de la experiencia de pos-negociación en El Salvador y otras regiones, y reflexionar sobre los mecanismos para consolidar los procesos de paz.

Sesión V La praxis de la pos negociación

9:00-10:30 Estudios de caso de los procesos de reinserción: Ejemplos de El Salvador/Sudáfrica/Cambodia

11:00-13:00 Procesos de reinserción en Colombia

15:00-17:00 Taller 4: Capacitación en la pos negociación: Herramientas para la consolidación de los procesos de paz

Sesión VI

17:30-19:00 Reflexiones conjuntas: sanidad y reconciliación

Día 5 Fase IV: El papel y el significado de la iglesia en la futura construcción de la paz en Colombia.

Objetivo: Examinar las posibilidades y formas anticipadas para la iglesia católica en el proceso de paz en Colombia.

Sesión VII

8:30:10:30 Estrategias del actual gobierno para el proceso de pacificación —problemas y posibilidades

Sesión VIII

11:00-13:00 Plan Pastoral Nacional para la Paz

Fase V: Diálogo abierto

Objetivo: Compartir reflexiones y puntos de vista con los actores regionales y difundir las principales conclusiones del seminario a través de los medios de comunicación.

Sesión IX

15:00-19:00 Plenaria

Dakar, Senegal, 1995

Perspectiva general de la agenda original para el segundo taller en Dakar, Taller para el desarrollo de habilidades para constructores de paz: hacia la formación de la base social de la paz, diciembre de 1995

Objetivos del Taller

1. Compartir experiencias del conflicto y de la construcción de la paz, a la vez que ganar ideas de la construcción de la paz de los ciudadanos (estructuras y aproximaciones).

2. Construir sobre las habilidades existentes y el conocimiento correspondiente a la pacificación.

3. Explorar las dificultades comunes y oportunidades que las sociedades enfrentan en la región.

4. Diseñar y planear métodos alternativos que se puedan usar para avanzar en el involucramiento de los ciudadanos y las ONGs en la pacificación y la formación de cuerpos de paz en sus respectivos países.

Preparación

La noche anterior Primera reunión del grupo directivo, con el apoyo del facilitador del taller/la persona de recursos. Presidentes que van a ser nominados para las sesiones.

Lluvia de ideas acerca de las técnicas de presentación/elementos para romper el hielo e identificación de recursos dentro del grupo encargado de los ejercicios para "romper el hielo" y "calentamiento" que sean necesarios a lo largo del taller.

Día 1 Presentaciones del país: Conflictos y Paz, Análisis y Lecciones

9:00-11:00 **Plenaria**

Bienvenida

Introducción del taller: contenido y proceso

Administración del taller

Grupo directivo del taller: papel y responsabilidades

Contrato con los participantes

"Mi viaje personal": Presentaciones de los participantes.

Facilitar el compartir las experiencias entre los participantes, se harán presentaciones breves (5 minutos) que traten tres áreas principales:

"¿Qué está sucediendo en su país?"

"¿Qué esfuerzos hacia la paz se están haciendo?"

"Cuál es su papel particular en el proceso de pacificación?"

11:30-13:0 **Grupos del País**

Conflicto y análisis del conflicto: un bosquejo

Los participantes luego se reunirán en pequeños grupos, de acuerdo con los cinco países representados en el taller, con el fin de explorar los siguientes temas, y analizar los conflictos y tipos de niveles de cuerpos de paz en respectivos países:

Causas y consecuencias del conflicto

Factores que intensifican el conflicto

Eventos que aceleran el proceso

Oportunidades para la pacificación

Identificación de los constructores potenciales

14:30-16:30 **Grupos de la Plenaria**

Pequeños grupos presentan un informe (usando ayudas audiovisuales: diagramas, gráficas)

El resultado que se espera de esta sesión es una "representación gráfica" del conflicto de cada país (más las dimensiones regionales).

Discusión en Plenaria

17:00-19:00 **Plenaria en Grupo**

"¿Existen experiencias comunes, puntos fuertes, obstáculos y estrategias?"

Día 2 **Construción ciudadana de la paz: Experiencias y reflexiones comparativas**

9:00-11:00 **Plenaria**

Reflexiones introductorias sobre la pacificación de los ciudadanos

11:30-13:00 **Plenaria**

Ejemplos concretos de la pacificación de los ciudadanos

ASIA: Filipinas y Sri Lanka

LATINOAMÉRICA: Colombia y El Salvador

ÁFRICA: Kenya y Sudáfrica

14:30-15:30 **Plenaria en Grupo (continuación)**

16:00-19:00 Lecciones que se aprendieron de estos ejemplos

Un análisis de las lecciones que se aprendieron y su importancia para la situación de los participantes.

Día 3 Temas de la resolución de conflictos: compartir recursos

9:00-11:00 **Plenaria**

Habilidades específicas de la resolución de conflictos:

Defensa

Comunicación

Negociación

Mediación

Sanidad y Reconciliación

11:30-13:00 **Plenaria**

Habilidades específicas para la resolución de conflictos (continuación)

Tarde libre

Escribir el informe (primera etapa, coordinado por el grupo directivo)

Día 4 Hacia la formación de coaliciones de paz: planeación e interconexiones

9:00-11:00 **Plenaria**

Temas especiales: de acuerdo a los temas identificados por los participantes (por ejemplo, el papel de los militares, instituciones de paz, etc.).

11:30-13:00 **Plenaria**

Temas especiales (continuación)

14:30-15:30 Grupos pequeños

Planeación: por el país

16:00-19:00 Grupos pequeños (mezclados)

Planeación: implicaciones regionales (si es apropiado)

(Noche cultural: un intercambio de música, poesía, danza, etc.)

Día 5	**Planeación e interconexiones (continuación)**
9:00-11:00	**Plenaria**
	Presentación de los pequeños grupos sobre los planes
11:30-13:00	**Plenaria**
	Implicaciones de los planes
	Interconexión (en el país, bilateral, multilateral, etc.)
14:00-15:30	**Plenaria**
	Consolidación
16:00	Redactar el informe

Taller para el Desarrollo de Habilidades en Harare, Zimbawe, 1996

Perspectiva general de la agenda original para el Taller en Harare,
Capacitación para facilitadoras, enero de 1996

Objetivos del Taller

1. Proporcionar una orientación básica en la facilitación y entrenamiento de habilidades para la resolución de conflictos para animadores experimentados, usando un enfoque participativo.

2. Desarrollar habilidades para la facilitación y formación en el campo de resolución de conflictos dentro del continente africano y fuera de éste.

3. Desarrollar la comprensión y habilidades en el campo de la resolución de conflictos para aumentar las capacidades personales y los recursos profesionales como instructores.

4. Explorar bases y habilidades en: comunicación, manejo de las emociones fuertes, papeles que juegan los terceros en el conflicto, mediación, manejo de las cuestiones de poder y justicia en relación con el conflicto, trabajo con violencia y no violencia, trabajo en la recuperación, sanidad, perdón y reconciliación.

5. Desarrollar planes para la interrelación mutua futura, apoyo y acción.

6. Reflexionar en, y evaluar la experiencia del taller como una base para desarrollar otras actividades de entrenamiento y desarrollo de habilidades y recursos.

Día 1 19:00-21:45

Bienvenida. Presentaciones. Esperanzas, temores y expectativas.

Supuestos del trabajo: El facilitador bosqueja la agenda de la semana y establece las presunciones sobre los cuales se basará el taller.

Explicación acerca de los grupos de base que se formarán el siguiente día: de apoyo, evaluación, retroalimentación, ideas, etc.

Día 2 **Manejar los valores fundamentales y enfoques del conflicto, y la comunicación**

9:00-10:30 Calentamiento, anuncios, revisión de la agenda

Acuerdos de trabajo: Es el conjunto de "reglas básicas" o acuerdos de trabajo para el taller con los cuales todos los participantes pueden comprometerse.

11:00-12:30 **Valores fundamentales y enfoques del conflicto**

El facilitador le pide a los participantes que digan palabras que les vienen a la mente cuando piensan en conflicto, y las escribe en una hoja grande de papel. Después, se discute el concepto de conflicto.

El facilitador pregunta qué cosas pueden ayudar u obstaculizar un conflicto, y escribe las sugerencias de los participantes bajo estos dos títulos. (Aquí el diagrama 'iceberg' se dibuja y se escribe en la capa inferior —Ver Sección 3 para la explicación del 'iceberg').

14:30-16:00 **Comunicación y obstáculos a la comunicación**

buena comunicación (la segunda capa del 'iceberg')

Introducción a los ejercicios de escucha: cuando no escuchamos (por parejas); escuchar en silencio (por parejas); escuchar para entender los 'hechos' y los sentimientos (en tríos).

Discusión en plenaria acerca de los ejercicios

16:30-17:30 Comunicación y obstáculos para la comunicación (continuación)

	Expresión oral positiva (plenaria); ejercicios de confianza en sí mismos (por parejas)
17:30-18:00	Obstáculos para la comunicación constructiva
	Impacto de, por ejemplo, preconcepciones, vocabulario, circunstancias y contexto.
	Cuestiones de identidad y prejuicios
18:00	**Evaluación en plenaria**
	Los grupos de base se reúnen
Día 3	**Manejar las emociones fuertes; analizando el conflicto; papeles de los terceros.**
9:00-9:15	Calentamiento, anuncios, revisión de la agenda
	Informes y retroalimentación de los Grupos de Base
9:15-10:30	**Manejar las emociones fuertes:** Ejercicios sobre el manejo del dolor y la ira (en grupo)
11:00-12:30	**Analizar el conflicto:** dinámicas y etapas; 'análisis de las necesidades y temores' (trabajo en grupo); representación gráfica.
	Explicación de la tercera capa del 'iceberg' —solución de problemas; replanteamiento
14:30-15:30	Los grupos terminan el trabajo, presentaciones y preguntas, comentarios.
15:30-16:00	**Papeles de las terceras partes en conflicto (incluir la mediación)**
	Diferentes papeles de los terceros. Papeles positivos y negativos.
16:30-18:00	Papeles de los terceros en el conflicto (continuación)
	Mediación y sus diferentes formas; la mediación se explica brevemente como una de las funciones positivas abierta a un tercero que opta por un papel independiente, que también contempla las otras formas.
	Las funciones de un mediador y cualidades que se requieren; ¿cuáles son las funciones de un mediador y las cualidades que deberán poseer los mediadores?

	Discusión de la importancia que tiene la mediación para los casos que se usan en la representación gráfica de las necesidades y temores.
18:00	**Evaluación en plenaria**
	Los grupos de base se reúnen
Día 4	**Mediación (continuación), cuestiones de poder y justicia**
9:00-9:15	Calentamiento, anuncios, revisión de la agenda
	Informes de retroalimentación de los Grupos de Base
9:15-10:30	Sociodrama sobre mediación; tal vez se usan varios ejemplos, basados en los casos de análisis de "necesidades y temores" y hechos en los mismos grupos.
11:00-13:00	Mirar a las cuestiones de poder y justicia en relación con el conflicto.
	El poder se puede adquirir y ejercitar con violencia o sin violencia, (plenaria/trabajo en grupo).
	Desigualdades de poder; injusticia y opresión, violencia.
	Presentación del trabajo en grupo
	Tarde libre
Día 5	**Respuestas a la violencia; no violencia activa**
9:00-9:15	Calentamiento, anuncios, revisión de la agenda
	Informes de la retroalimentación de los Grupos de Base
9:15-10:30	**Violencia y no violencia**
	Definición de violencia
	Opciones para responder a la violencia
	Presentación de la filosofía de la no violencia, discusión
11.00-12:30	Violencia y no violencia (continuación)
	Modelos para el análisis de: situaciones injustas, estrategia para crear apoyo, planeación/ crear futuras alternativas.

14:30-16:00	Herramientas para la acción no violenta (trabajo en grupo)
	Presentaciones
16:30-18:00	Herramientas para la acción no violenta (continuación)
	Métodos de acción no violenta —discusión
18:00	**Evaluación en plenaria**
	Los Grupos de Base se reúnen

Día 6

9:00-9:15	Calentamiento, anuncios, revisión de la agenda
	Informes de la retroalimentación de los Grupos de Base
9:15-10:30	Acción no violenta se continúa en grupos y se aplica a casos particulares
11:00-12:30	Planeación y sociodrama
14:30-15:30	**Recuperación, sanidad, perdón y reconciliación** (trabajo en grupo)
	Se comparten las experiencias; lo que han necesitado, lo que para ellos o para aquellos que ellos conocen lo ha hecho posible, o imposible,
15:30-16:30	Presentación del trabajo de grupo. Discusión
16:30-18:00	**Reflexiones personales sobre la semana y sobre los planes para el futuro**
18:00	**Evaluación en plenaria**
	Evaluación de los Grupos de Base

6. FUENTES

Esta Sección del Manual de Recursos para la Transformación del Conflicto se basó en diferentes fuentes, individuales, organizacionales, verbales y escritas, dentro de *International Alert* y fuera de ésta, incluyendo las ideas de los participantes en los talleres. En particular, Diana Francis y Ed García han contribuido sustancialmente, tanto al material sobre el cual se han basado las partes específicas como a los comentarios hechos a toda la sección. Su material original ha sido entretejido con ideas tomadas de múltiples fuentes, incluso las de Tord Hoivik, Hizkias Assefa, Ron Kraybill, los escritos de John Paul Lederach, *Getting to Yes* de Roger Fisher y William Ury, y *Negotiating Agreement Without Giving In,* El Manual de Capacitación de la Mediación de Servicios de Conciliación Menonita, el Manual para Instructores de la Red de Resolución de Conflictos, y la organización Respondiendo al Conflicto (con sede en Birmingham, UK). La Sección 2 —Reflexiones Sobre el Conflicto —y la Sección 5 —Bibliografía con anotaciones —contienen detalles de éstas y otras publicaciones sobre el conflicto y la resolución del conflicto que ha tenido influencia en este Manual de Recursos, por lo cual agradecemos inmensamente.

Buscando la Paz del Mundo

Este Manual de Recursos está diseñado para una amplia gama de usuarios en diversos lugares:

personas comprometidas en resolución de conflictos
facilitadores e instructores
personas, grupos y comunidades locales involucradas o interesadas en involucrarse como terceros en la resolución de conflictos.

Como Manual de Recursos puede proporcionar a algunas personas un comienzo en el campo de la resolución de conflictos y, a otras, aumentar el conocimiento que ya poseen sobre este tema.

"Con satisfacción presento este manual a las personas de habla hispana que laboran a favor de la justicia y la paz. Espero que les pueda servir como herramienta y punto de partida en la reflexión para la apertura y fortalecimiento de nuevos caminos en su lucha contra las injusticias y la violencia que destruye vidas, bienes y esperanzas."

Ricardo Esquivia Ballestas
Director Justapaz

INTERNATIONAL ALERT

CLARA Ediciones

SEMILLA

ISBN 958-9269-59-1

9 789589 269596